

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Komparace CSR reportu se standardy GRI

GRI Standards and CSR Report Comparison

Student:

Barbora Karásková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Krymláková, Ph.D.

Ostrava 2010



### **Místopřísežné prohlášení**

Prohlašuji,

že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v Seznamu použité literatury.

V Ostravě dne 9. Června 2010

Barbora Karásková

## Obsah

<b>1. ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>2. CHARAKTERISTIKA KONCEPCE CSR.....</b>	<b>7</b>
2.1. Nová role podniků ve společnosti .....	7
2.2. Příčiny vzrůstajícího zájmu o zavádění CSR do politiky podniku.....	7
2.3. Pojem CSR.....	9
2.4. Historický vývoj CSR .....	10
2.5. Základní pilíře CSR .....	11
2.6. Společenská odpovědnost v podmínkách ČR.....	20
2.7. Implementace CSR do praxe .....	23
2.8. Komunikace CSR .....	34
2.9. Hodnocení CSR .....	36
<b>3. ZHODNOCENÍ CSR ZPRÁVY SPOLEČNOSTI Plzeňský Prazdroj, a.s. DLE METODIKY GRI</b>	<b>41</b>
3.1. Představení společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. ....	41
3.2. CSR v Plzeňském Prazdroji.....	42
3.3. Komparace zprávy o společenské odpovědnosti 2010 s reportingovým rámcem GRI	45
Část 1 – Stanovení obsahu, kvality a limitů/hranic zprávy.....	46
Část 2 – Běžně publikované údaje.....	46
<b>4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>62</b>
<b>5. Závěr.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	
<b>Seznam zkratk</b>	
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
<b>Seznam příloh</b>	

# 1. ÚVOD

Téma společenská odpovědnost firem je v poslední době stále více diskutované, ovšem mezi veřejností a menšími podniky stále velká neznámá. Tato oblast je rozsáhlá a více, či méně nová v pojetí, o jakém se píše a diskutuje dnes. Věřím, že se mi podaří podat stručný přehled o hlavních tématech společenské odpovědnosti firem, především tedy o reportingu.

V dnešní době není již hlavním cílem firem dosahování zisku, důležité je také postavení na trhu a veřejné mínění o podniku, tedy „Jméno firmy.“ Ve společnosti je důležitým hlediskem při utváření názoru o dané firmě, jak se věnuje okolí, ve kterém podniká, zdali je dobrým zaměstnavatelem, jaké má vztahy s obchodními partnery, tedy dodavateli, odběrateli, distributory a v neposlední řadě konečným zákazníkem, a jaký má vztah k životnímu prostředí a ekologii, v dnešní době velmi diskutovaným tématem pod drobnohledem celého světa.

Na podnik se již nenahlíží jako na místo, kde si zaměstnanec odpracuje „svých osm denně“ a těší se domů. Podniky se v dnešní době snaží vytvořit svým zaměstnancům co nejpríjemnější podmínky pro práci a také se snaží o soulad volného a pracovního času svých zaměstnanců. Samozřejmě toto není výraz lidumilnosti, který firmy a jejich majitelé dělají z lásky k lidem. Je to důsledek vědeckého zkoumání psychologů, sociologů a odborníků v oblasti HR. Spokojený zaměstnanec pracuje mnohem lépe než člověk, který si přijde do práce „odsedět svých osm denně.“ Tento trend zpříjemňování pracovních podmínek je tedy výhodný pro obě dvě strany. A na tomto principu by měla být společenská odpovědnost firem postavena. Na výhodnosti jednání pro obě dvě strany.

Vztahy se zaměstnanci jsou ovšem jen jednou z částí společenské odpovědnosti firem. V rámci této koncepce se podnik věnuje tématům jako je ekologie, filantropie a firemní dárcovství, odpovědnosti za kvalitu a bezpečnost svých výrobků a služeb, místním komunitám, dobrým vztahům s obchodními partnery aj.

Důležitým prvkem společenské odpovědnosti firem je zveřejňování výsledků v této oblasti. To bude těžištěm mé práce. Jako cíl jsem si určila zhodnocení Zprávy o společenské odpovědnosti 2010 společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. podle Reportingového rámce GRI.

## 2. CHARAKTERISTIKA KONCEPCE CSR

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska společenské odpovědnosti firem („Corporate Social Responsibility“ z toho zkratka CSR, která bude i nadále v textu používána), dále se věnuje historii CSR a jednotlivým pilířům, na kterých je tento princip vystavěn. Kapitola popisuje implementaci CSR do praxe, měření výsledků CSR politiky a hodnocení jejich dopadů na stakeholdery.

### 2.1. Nová role podniků ve společnosti

V dnešní době není dosahování zisku jediným podnikatelským cílem. Velmi důležitým výsledkem činnosti společnosti je dobré jméno podnikatele nebo firmy. Tato, v dnešní době již nutnost, může být výborným předpokladem pro vytvoření kvalitních a užitečných strategií v oblasti společenské odpovědnosti firem. Pokud má podnik dobře propracovaný program CSR, je pozitivně vnímán zaměstnanci, investory, obchodními partnery i okolím. Pro firmu je velmi žádoucí mít pověst dobrého zaměstnavatele, firmy odpovědné k životnímu prostředí nebo firmy, která transparentně vykazuje své účetní výkazy i jiné zprávy dokumentující dění ve firmě. V ideálním případě by se všechny tyto součásti CSR měly o firmě tradovat současně. Uvedené příklady jsou reprezentanty hlavních pilířů, o které se CSR opírá. O koncepci CSR z pohledu sociálního, environmentálního a ekonomického pilíře bude pojednáno v kapitole 2.5.

### 2.2. Příčiny vzrůstajícího zájmu o zavádění CSR do politiky podniku

Rostoucí zájem majitelů firem o zavádění CSR do konceptu podnikání může mít různé důvody. Několik z nich bude ve stručnosti zmíněno. **Zákazníci** jsou jednou z hlavních příčin, proč zavádět CSR do podnikání. Kvalita a cena produktů už nejsou pro spotřebitele

nejpodstatnějšími rozhodovacími kritérii. Zákazníci se začínají intenzivněji zajímat o ekologickou a sociální politiku firmy a odpovědnost podniku vůči společnosti se stává předpokladem obchodní reputace firmy a s tím související loajality zákazníků.<sup>1</sup>

Dalším podnětem můžou být **vztahy s obchodními partnery**. Dlouhodobě trvající obchodní vztahy a důvěra odběratelů, dodavatelů a jiných obchodních partnerů musí být založeny na korektnosti. Může být posílena společnou myšlenkou odpovědného jednání v rámci společenské odpovědnosti firmy.

Jiným motivem pro zavedení CSR do konceptu podnikání bývá velmi často **tlak společnosti**. Lidé si uvědomují měnící se klima, zhoršování životního prostředí, zmenšující se zásoby přírodních zdrojů a prohlubující se nerovnosti ve světě. Podnikání ve shodě s principy trvale udržitelného rozvoje může být východiskem ze stávající situace, tlak na podniky v této oblasti bude v budoucnosti sílit.

Další skupinou motivů, především v České republice, je stále častější obchodování se zahraničím a vstup do Evropské Unie.

Jednou z obvyklých příčin je **přizpůsobení se české pobočky firemní kultuře zahraniční mateřské společnosti**. České pobočky přebírají firemní kulturu a s ní i programy společenské odpovědnosti firem od mateřských společností, které již globálně programy CSR realizují. Dalším velmi častým důvodem je **tlak zahraničních obchodních partnerů**. Expanze českých firem na zahraniční trhy bývá velmi často podmíněna přijetím různých etických přístupů a dobrovolných aktivit v rámci odpovědnosti firem. Také **předpokládané zahraniční investice** mohou být impulzem pro zavádění CSR do českých podniků. Investoři tvrdí, že při posuzování vhodnosti investice hraje důležitou roli otázka etiky a společenské odpovědnosti. Standardní ekonomické ukazatele již nejsou tím nejdůležitějším měřítkem. Etičnost, příp. neetičnost příjemce investice patří mezi základní kritéria hodnocení.

---

<sup>1</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 4



## 2.3. Pojem CSR

Koncept společenské odpovědnosti firem je značně široký, to způsobuje značnou nejednotnost v terminologii této oblasti. Pro pojem CSR neexistuje žádná jednotná definice. Je to způsobeno zejména tím, že CSR je založena na dobrovolnosti a nemá striktně vymezené hranice. V důsledku toho existuje celý řada definic a přístupů k vymezení společenské odpovědnosti firem.

Tři nejznámější definice CSR podle Pavlíka a Bělčíka:<sup>2</sup>

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“

Evropská unie, Zelená kniha

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.“

World Business Council for Sustainable Development

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“

Business for Social Responsibility

Podle Internacional Business Leaders Forum znamená CSR otevřené a transparentní podnikání založené na etických hodnotách a respektu k zaměstnancům, komunitám a životnímu prostředí. Přináší dlouhodobé hodnoty vlastníkům i celé společnosti.<sup>3</sup>

Ze všech definic vyplývá, že společenská odpovědnost firem:

- je dobrovolným aktem, nad rámec zákona
- v sociální, environmentální a ekonomické oblasti podnikání,

---

<sup>2</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 19

<sup>3</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 79

- mající za následek kultivaci a zlepšení životních, pracovních a environmentálních podmínek zainteresovaných skupin.<sup>4</sup>

Jak vyplývá z mnohých výzkumů a studií, veřejnost očekává od organizací odpovědné chování. Odpovědné a etické chování ovlivňuje postavení organizací na trhu, jejich konkurenceschopnost a tím pádem i zisk. Zákazníky, obchodní partnery, zaměstnance nebo představitele veřejného života zajímá, jak se organizace chová k prostředí, ve kterém je situována. Měla by tedy zohledňovat zájmy všech svých stakeholderů.

Tyto myšlenky shrnul prezident Světového ekonomického fóra Klaus Schwab takto: „Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu pomoci zlepšit stav tohoto světa.“<sup>5</sup>

## 2.4. Historický vývoj CSR

Teoretikové se zabývají koncepcí společenské odpovědnosti firem zhruba **od poloviny 20. století**. Za zlomový lze považovat rok 1953, kdy Bowen vydává svou knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvádí první definici společenské odpovědnosti: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti.“<sup>6</sup> Tato definice se zmiňuje spíše o podnikateli než o celé podnikatelské jednotce, ale ve své podstatě je použitelná dodnes. Problém této definice je ovšem ten, že nejednoznačně popisuje pouze nežádoucí chování organizace, nikoli však to žádoucí. Toto vedlo k dalšímu zkoumání problematiky a vývoji dalších teorií.

V **šedesátých a sedmdesátých letech** byla definice upravována a upřesňována na formu, kdy pouze základní dodržování legislativních požadavků nelze považovat za společensky odpovědné. Na základě syntézy jednotlivých poznatků navrhl později Carroll definici CSR,

<sup>4</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 79

<sup>5</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 19

<sup>6</sup> PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. s. 30

kteřou opírá o čtyři základní pilíře, o kterých se však mnozí dlouho domnívali, že se navzájem vylučují. Jednalo se o odpovědnost ekonomickou, odpovědnost legislativní (zákonnou, čili víceméně povinnou), odpovědnost etickou a konečně odpovědnost dobrovolnou (filantropickou).<sup>7</sup>

V osmdesátých letech minulého století dochází k propojení konceptu CSR a teorie „stakeholders.“ To je významný posun ve vnímání CSR manažery. Toto spojení jim napomáhá určit, kam mají zaměřit svou pozornost a vůči kterým skupinám mají být odpovědní.

Jako stakeholdeři jsou označovány všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod firmy nebo jsou jejím fungováním ovlivněni. Skupina stakeholderů v nejširším pojetí zahrnuje zákazníky, akcionáře, zaměstnance, obchodní partnery, dodavatele, zástupce státní správy a samosprávy, zájmové skupiny, média, odbory a mezinárodní organizace. Právě ve spolupráci s nimi firmy realizují své CSR programy nebo definují svou CSR strategii.<sup>8</sup>

Důležitým mezníkem ve vývoji společenské odpovědnosti firem je **rok 1996**, kdy Jacques Delors podnítl vznik evropské expertní centrály (CSR Europe), jejímž cílem byla: „pomoc podnikům dosáhnout ziskovosti, dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských činností.“

Evropská komise se problematikou CSR zabývá již od 90. let 20. století, přesto první výraznější aktivitou byla tzv. Zelená kniha vydaná v roce 2001. V tomto dokumentu lze najít první evropskou definici CSR, která je zmíněna výše, v kapitole 2.3.

## 2.5. Základní pilíře CSR

Jak již bylo zmíněno, koncept CSR se zaměřuje na tři základní oblasti. Některá literatura používá označení „3P,“ tedy: „people, planet, profit.“ Znamená to fungování s ohledem na tzv. triple-bottom-line, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je tak přirozenou součástí obce,

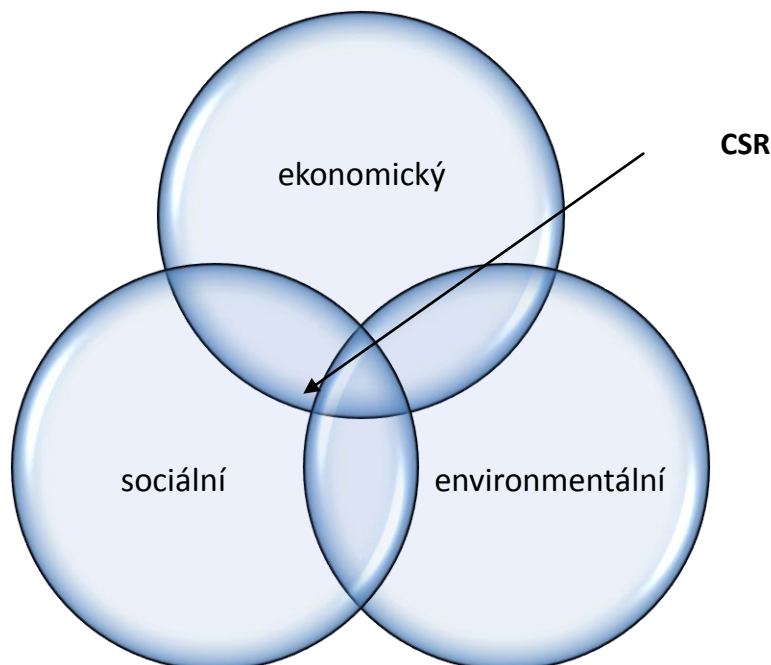
---

<sup>7</sup> PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. s. 30

<sup>8</sup> <http://www.csr-online.cz/List.aspx?S> [6/2010]

regionu, společnosti.<sup>9</sup> Jiná literatura uvádí pojem pilíř. CSR teda staví na těchto třech pilířích: ekonomický, sociální, environmentální. Následující obrázek 1 vyjadřuje vztah těchto tří pilířů.

**Obr. 1** Vztah tří pilířů, na kterých je postaven koncept CSR<sup>10</sup>



### **Ekonomický pilíř**

Ekonomický pilíř se věnuje hlavně transparentnosti firmy, uplatňování protikorupční politiky, vytváření dobrých vztahů se zainteresovanými skupinami, které mají vliv na činnosti firmy. Jedná se tedy o investory, vlastníky, dodavatele, zákazníky, obchodní partnery a další subjekty, které jsou pro firmu významné. Tabulka 1 uvádí přehled aktivit v rámci ekonomického pilíře CSR.

<sup>9</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 10

<sup>10</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009.

**Tab. 1** Ekonomický pilíř<sup>11</sup>

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Správa a řízení firmy</b>	Transparentnost	▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	▪ Monitorování a měření firemního image
<b>Odpovědný přístup k zákazníkům</b>	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb ▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	▪ Vědomostní program ▪ Poprodejní servis ▪ Bezbariérový přístup do prodejen ▪ Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
<b>Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery</b>	Výběr dodavatelů	▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
<b>Marketing a reklama</b>	Informace o produktech	▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

Dále do ekonomické oblasti CSR můžeme zahrnout činnosti jako je vedení dialogu s akcionáři, společensky odpovědné investování nebo ochranu duševního vlastnictví firmy i zaměstnanců.

<sup>11</sup> <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=522> [cit. 5/2010]

## **Sociální pilíř**

Sociální pilíř můžeme rozdělit do dvou oblastí: interní a externí oblast. Interní část se zabývá sociální politikou podniku, externí se věnuje filantropii, spolupráci s místní komunitou a jiným činnostem působících mimo podnik.

### *Interní sociální pilíř*

Často tato problematika bývá nazývána jako sociální politika podniku nebo podniková sociální politika. Tyto pojmy jsou ve své podstatě synonyma, tudíž je možno používat kterýkoliv z uvedených názvů. Problémem občas bývá zúžený pohled na tuto oblast pod pojmem zaměstnanecké výhody či péče o pracovníky. Nejstručnější a nejvýstižnější definice sociální politiky podniku zní takto: „Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti.“<sup>12</sup>

Veškeré nástroje musí vést k vytvoření partnerství mezi zaměstnancem a podnikem. Nabízí pracovníkovi možnosti k využití jeho schopností a dovedností, které nadále rozšiřují, a přes dosažení zaměstnancova uspokojení podnik dosahuje svých cílů. Všechny investice do sociální politiky musí být ovšem vynaloženy efektivně a účelně, je třeba nezapomínat, že podnik vždy rozvíjí pracovníka s cílem dosažení vlastních vyšších zisků.

Do oblasti sociální politiky podniku spadají témata jako zapojení zaměstnanců do rozhodování, spravedlivé odměňování a nefinanční benefity, vzdělávání a rozvoj, vyvážení pracovního a osobního života, odpovědné propouštění aj. Přehled možných aktivit v rámci těchto oblastí interního sociálního pilíře uvádí tabulka 2.

---

<sup>12</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 13

**Tab. 2** Interní sociální pilíř<sup>13</sup>

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Zapojení zaměstnanců a komunikace</b>	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průzkum spokojenosti</li> <li>▪ Evidence a řešení stížností</li> </ul>
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy</li> <li>▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit</li> </ul>
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití prostředků interní komunikace</li> <li>▪ Informování uchazečů o práci o CSR</li> </ul>
<b>Ohodnocení za práci</b>	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odpovídající platové ohodnocení</li> </ul>
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sportovní a relaxační vyžití</li> <li>▪ Kulturní vyžití</li> <li>▪ Společenské akce pro zaměstnance</li> <li>▪ Navýšení dovolené a volna</li> <li>▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil)</li> <li>▪ Příspěvek na dojíždění do práce</li> <li>▪ Zaměstnanecké akcie</li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Školení, kurzy, mentoring</li> </ul>
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plány kariérního rozvoje</li> </ul>
<b>Zdraví a bezpečnost</b>	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pravidla, opatření, školení</li> </ul>
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči</li> <li>▪ Očkování</li> </ul>
<b>Vyváženost pracovního a osobního života</b>	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pružná pracovní doba</li> <li>▪ Práce z domova</li> <li>▪ Zkrácená pracovní doba</li> <li>▪ Práce na směny</li> <li>▪ Sdílení pracovního místa</li> </ul>
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Příspěvek na hlídání</li> <li>▪ Psychologická podpora</li> </ul>
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontakt během rodičovské dovolené</li> <li>▪ Podpora při návratu do zaměstnání</li> </ul>
<b>Outplacement</b>	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finanční forma podpory</li> <li>▪ Pomoc při hledání práce</li> <li>▪ Rekvalifikace a školení</li> </ul>
<b>Rovné příležitosti</b>	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při náboru nových zaměstnanců</li> </ul>
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)</li> </ul>
<b>Podpora místní komunity</b>	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci</li> </ul>
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly</li> </ul>

<sup>13</sup> <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> [cit. 6/2010]

Zaměstnanci jsou na firmě značně závislí: finanční odměna za vykonanou práci je pro ně zdrojem živobytí. Je to místo, kde tráví významnou část dne; práce působí na kvalitu jejich rodinného i soukromého života a často má vliv i na jejich zdraví. Na opačnou stranu úspěch firmy je podmíněn kvalitou zaměstnanců, kteří firmu řídí, vyrábějí produkty, poskytují služby zákazníkům či vykonávají další činnosti podporující dosahování stanovených cílů. Uplatňování CSR konceptu v oblasti sociální politiky směřuje k dosažení situace, kdy je toto vzájemné ovlivňování a soužití pro firmu i zaměstnance maximálně výhodné.

### *Externí sociální pilíř*

Tato část je zaměřena zejména na spolupráci s místní komunitou a firemní filantropii. Filantropie je chápána jako pomoc a podpora druhých jedinců, kteří jsou obyčejně nějakým způsobem handicapovaní nebo jinak sociálně znevýhodněni. Častou jsou používány nástroje typu nadačních fondů, darů, případně jiné podpory ze strany organizací.

Zajímavým nástrojem, který používají především velké organizace je tzv. Cause Related Marketing (CRM – volně přeloženo jako „sociální marketing“ nebo „sdílený marketing“). Hlavní rozdíl mezi filantropií a CRM je fakt, že firma po zavedení tohoto marketingu předpokládá zvýšení prodeje, tedy růst zisku. Někdy proto bývá CRM řazen do oblasti ekonomického pilíře. Sociální marketing představuje spolupráci soukromého sektoru s neziskovým sektorem při propagaci jistého produktu. Výrobek zapojený do tohoto projektu získává tzv. přidanou hodnotu. Konkrétním případem této strategie jsou akce typu: „Z každého prodaného výrobku této značky získá jistá nezisková organizace např. 1 Kč.“ Tuto strategii používají např. firmy Coca-Cola, Evian nebo Nike.

Další částí, která spadá pod externí sociální pilíř, je spolupráce s místní komunitou. Společensky odpovědná firma se snaží o vytvoření a udržení dobrých vztahů s okolím. Pozitivní přijetí regionálním společenstvím může firmě přinést zejména snížení dopadů při případných krizových situacích. Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může lépe identifikovat nové obchodní příležitosti, posilovat důvěru u zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s místními úřady, zájmovými skupinami, případně i ostatními podniky působícími ve stejném regionu. Podpora komunity také napomáhá při



budování reputace společnosti. Firma se jako dobrý soused může projevovat například finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami.<sup>14</sup> Následující tabulka 3 uvádí možné nástroje externího sociálního pilíře.

**Tab. 3** Externí sociální pilíř<sup>15</sup>

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor</li> </ul>
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)</li> </ul>
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi</li> </ul>
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sdílený marketing</li> <li>Sponzoring</li> </ul>
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vlastní veřejně prospěšné projekty</li> </ul>
	Fair Trade, ethnocatering	<ul style="list-style-type: none"> <li>Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních</li> </ul>
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> <li>Studentské stáže, praxe či exkurze</li> <li>Konzultace diplomových prací</li> <li>Podpora studentských aktivit</li> </ul>
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapůjčení či darování techniky</li> <li>Účast na výuce</li> </ul>
<b>Zapojení stakeholderů</b>	Zapojení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firemní dobrovolnictví</li> <li>Matchingový fond</li> <li>Benefiční akce s účastí zaměstnanců</li> </ul>
	Zapojení zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy</li> </ul>
	Zapojení obchodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit</li> </ul>

Mezi interní a externí sociální politikou nestojí bariéra, v praxi dochází často k velice zajímavému propojení těchto částí sociálního pilíře, a to např. zapojením zaměstnanců do strategie filantropie.<sup>16</sup> Toto propojení lze například provést prostřednictvím tzv. matchingového fondu. Tento fond funguje na principu spolupráce zaměstnanců se

<sup>14</sup> Sociální pilíř CSR [online]. [cit. 6/2010]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530>> [cit. 6/2010]

<sup>15</sup> Zdroj: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530> [cit. 6/2010]

<sup>16</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 15

zaměstnavatelem. Zaměstnanci sami přispívají jistou finanční částkou na dobrovolné účely, přičemž zaměstnavatel darovanou částku navýší předem určeným procentem nebo částkou.

### **Ekologický pilíř**

V dnešní době stav životního prostředí ovlivňují především podniky. Tento fakt nelze opomíjet. Pro zachování dlouhodobě akceptovatelného stavu životního prostředí je velmi důležité, aby se podniky chovaly nejen ekonomicky, ale také ekologicky. Sladění těchto dvou požadavků je v dnešní době velmi diskutovaným problémem. Hledání rovnováhy mezi ziskem a šetrným přístupem k životnímu prostředí by se mělo v nedaleké budoucnosti stát hlavním cílem organizací i samotných osob podnikatelů.

Ovšem je třeba připustit, že role organizace ve společnosti se mění již nyní. Už snad neexistují podniky nebo podnikatelé, kteří by o pojmu společenská odpovědnost nikdy neslyšeli. Odpovědné chování je v různých podobách pro mnoho firem součástí řízení i podnikání, především těch úspěšných.

Společensky odpovědná firma se řídí etickými standardy a snaží se minimalizovat negativní dopady svého působení na životní prostředí, společnost i jednotlivce. CSR se může stát velmi významnou konkurenční výhodou pro organizace, které se chovají odpovědně.

V této souvislosti bývá často slyšet pojem „trvale udržitelný rozvoj“. Výstižnou definici tohoto pojmu uvádí WCED (Western Cape Education Department): Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.“ Tato definice obsahuje vše podstatné a je srozumitelná i běžným občanům, ne pouze odborné veřejnosti. Helem tohoto pojetí trvale udržitelného rozvoje lze označit citát Antoina de Saint-Exupéry: „Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.“<sup>17</sup>

V tomto ekologickém pilíři se firmy zaměřují na snížení negativního dopadu svého působení na životní prostředí. V podnicích bývá zaváděn ekologický přístup pomocí tzv.

---

<sup>17</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 18

Environmentálního managementu. Je to aktivní přístup ke sledování, řízení a snižování dopadů činností podniku na životní prostředí. Cílem zavádění environmentálních přístupů je především ochrana přírodních zdrojů, omezování emisí a znečišťujících látek a ochrana zdraví pracovníků i obyvatel. V tabulce 4 jsou uvedeny možné aktivity v rámci ekologického pilíře.

**Tab. 4** Ekologický pilíř<sup>18</sup>

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
<b>Environmentální politika</b>	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální strategie</li> <li>▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS)</li> <li>▪ Environmentální audit</li> </ul>
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů</li> </ul>
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách</li> <li>▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik</li> </ul>
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environmentální školení</li> <li>▪ Informace o environmentální politice firmy</li> </ul>
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy</li> </ul>
<b>Energie a voda</b>	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)</li> </ul>
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití energie slunečního záření, biomasy</li> </ul>
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opatření a zařízení na úsporu vody</li> </ul>
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách</li> </ul>
<b>Odpad a recyklace</b>	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů</li> </ul>
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tisk z obou stran papíru</li> <li>▪ Vratné barely na pitnou vodu</li> <li>▪ Optimalizace výrobního procesu</li> </ul>
<b>Doprava</b>	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce</li> <li>▪ Omezování služebních cest (videokonference)</li> </ul>
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimalizace logistiky</li> </ul>
<b>Produkty a balení</b>	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Výrobky či služby s ekoznačkou</li> </ul>
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Minimalizace obalových materiálů</li> <li>▪ Ekologicky šetrné obalové materiály</li> </ul>
<b>Nakupování</b>	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty</li> </ul>
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nákup od místních dodavatelů</li> </ul>

<sup>18</sup> Zdroj: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=531> [cit. 6/2010]

Ekologické pojetí podnikání může společnosti přinášet určitou konkurenční výhodu, ale také úsporu nákladů spojených s šetrným hospodařením a redukcí využívání energetických zdrojů. Minimalizace odpadů a jejich recyklace taky obvykle vede k zefektivnění provozu a snížení nákladů.

## 2.6. Společenská odpovědnost v podmínkách ČR

Zlepšování podnikatelského prostředí v České republice je stále pomalé a podnikatelé se stále častěji potkávají s neetickými praktikami, než s těmi etickými. I přesto se zájem o zavádění CSR v českých podnicích pomalu zvětšuje.

Významný podíl na tom mají **instituce**, které CSR podporují a propagují. Důležitá je jejich poradenská činnost, průzkumy, sestavování žebříčků odpovědných firem, pořádání konferencí, auditorská činnost a udělování certifikátů. Všechny tyto aktivity napomáhají k rozšíření povědomí o CSR mezi firmami.

Nemalý podíl na stále častějším zavádění CSR do koncepce podnikání českých firem má vliv **zahraničních nadnárodních společností**. Tento vliv se projevuje ve dvou rovinách. Tou první je tlak mateřských společností na závody v Česku. Prosazují zde hodnoty vytvořené a osvědčené v jiných zemích nebo pobočkách. Druhá úroveň, v níž ovlivňují zahraniční společnosti české podniky je stále více rostoucí tlak odběratelů, případně investorů především ze západní Evropy a Ameriky. V některých případech je dodržování etických pravidel jedním z rozhodujících kritérií při výběru partnera pro obchodování. Některé firmy dokonce vyžadují certifikát o dodržování etických norem jako základní podmínku vzájemné spolupráce.

Také **Evropská Unie** je hnací silou pro zavádění konceptu CSR do českých firem. Cílem těchto snah je zvýšení konkurenceschopnosti evropských podniků na globálním trhu. Podpora je realizována především finanční pomocí ze Strukturálních fondů EU.

Podstatnou část propagace společensky odpovědného chování tvoří **média**. Ta ovšem, poskytují veřejně prospěšným projektům komerčních subjektů velmi málo prostoru. A to z těchto důvodů:

- tento typ informací nebývá považován za atraktivní pro posluchače, diváky a čtenáře,
- obavy ze zákonem zakázané skryté reklamy v médiích (zveřejnění názvu firmy),
- strach novinářů z nařčení z korupce a ztrátě bezúhonné reputace.

Vyřešení těchto problému s médii může podpořit motivaci organizovat dělat veřejně prospěšné projekty. Tím, že média budou zveřejňovat dobré příklady společenské odpovědnosti, mohou naplňovat vlastní odpovědnou roli.

V České republice zůstává CSR nadále dobrovolnou aktivitou. Evropská zkušenost však dokazuje, že **vláda** může šíření této tendence podpořit vytvořením odpovídajících podmínek pro zjednodušení a zakořenění tohoto trendu. Vytvořením vhodného legislativního rámce může urychlit přijetí některých zásad CSR, avšak tím CSR jako dobrovolná aktivita ztratí svůj smysl. Vláda by se tedy neměla soustředit pouze na legislativní opatření, ale měla by se snažit napomáhat i jinými cestami. Příkladem může být podpora propagace CSR pomocí certifikátů, veřejných ocenění, sestavování žebříčků apod. Jako vhodná varianta se jeví i možnost zohledňování dodržování principů CSR při zadávání veřejných zakázek. V neposlední řadě by i státní instituce samy měly jít příkladem a zohledňovat kritéria CSR v rámci svého vlastního fungování.<sup>19</sup> Velmi povzbuzujícím příkladem by bylo využití CSR při prosazování priorit vládního programu (snižování nezaměstnanosti, boj s korupcí, integrace handicapovaných osob, vzdělávání).

U českých firem převažují interně zaměřené aktivity CSR, které jsou orientovány na zaměstnance. Je to považováno jako investice, která umožní získat a udržet si kvalitní a spolehlivé zaměstnance.

Rostoucí tendenci má v ČR firemní filantropie. České společnosti jednají tím způsobem, že podpoří projekt neziskové organizace nebo reagují na žádost o podporu. Dlouhodobá spolupráce s neziskovými organizacemi není tak častá. Převládá finanční podpora veřejně

---

<sup>19</sup> PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. s. 132

prospěšných projektů nad nefinanční. Dárcovství je obvykle vnímáno jako prostředek ke zlepšení pověsti firmy.

Všeobecně roste zájem firem účastnit se projektů, kdy jsou sestavovány nejrůznější žebříčky etických podniků, a také o získání různých certifikátů a ocenění. Současně přibývá firem, které podstupují sociální a etické audity, jejichž výsledky zveřejňují ve výročních zprávách a nejrozličnějších reportech. Tím dokazují transparentní a etické jednání.

U stále většího počtu firem je možné se setkat s vytvářením dokumentů a sestavováním pravidel chování, například etických kodexů. Je to součást budování firemní kultury. Tyto kodexy bývají zveřejňovány, firmy se tím hlásí k etickému jednání a odkazují se na existenci takového dokumentu. Velmi často se ovšem stává, že kodex sice existuje, ale zaměstnanci ani manažeři se jeho pravidly neřídí, nezřídka jej ani nikdy neviděli. Mnohdy se tedy lze setkat se situací, kdy je kodex používán pro účely firemní propagace, aniž by reálně plnil jakoukoliv svou funkci.

Za současného stavu, kdy firmy mají problémy podnikat v mantinelech daných legislativou, je očekávání nadstandardního odpovědného chování založeného na dobrovolnosti možná příliš velké sousto. Přibývá však firem, které etické podnikání považují za rentabilní.<sup>20</sup>

V České republice se však s dobrými případy CSR můžeme setkat i v minulosti. Krásným příkladem je podnikatel Tomáš Baťa, který už v meziválečném období praktikoval metody CSR. Jeho úspěšné podnikání nezahrnovalo pouze rozšiřování na nové trhy a kvalita výrobků, ale také péče o zaměstnance a jejich rodiny pomocí zvyšování kvalifikace, zdravotní péči, rekreaci a sportovní vyžití. Všechny tyto aktivity vedly k rozvoji obcí, měst i regionů, tedy i celé společnosti. Dá se tedy usuzovat, že i v tomto ohledu Baťa předběhl svou dobu.

---

<sup>20</sup> KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 107

## **2.7. Implementace CSR do praxe**

Tvorba a zavádění CSR do podniku je komplexní, dlouhodobý a složitý proces. Konečným cílem implementace konceptu společenské odpovědnosti firem je úspěšná integrace jednotlivých oblastí CSR aktivit do vize a hodnot, jeho kultury, operativních rozhodnutí na všech úrovních řízení tak, aby odpovědný přístup celkově podporoval dlouhodobé udržení firmy na trhu.<sup>21</sup>

### **Určení vizí podniku se zahrnutím CSR principů**

Prvním a zásadním krokem při zavádění zásad CSR do podniku je zařazení těchto principů do strategie podniku, vize podniku. Zařazení odpovědnostních pravidel je nejvyšším stupněm implementace CSR v praxi a dokazuje, že vnímá koncept společenské odpovědnosti opravdu vážně. Tento přístup zaručí provázanost nástrojů napříč celým podnikem.

Zapojení CSR by nemělo být nárazové a náhodné, mělo by probíhat systematicky a strategicky v průběhu dlouhého období. Neměly by se objevovat jednorázové charitativní aktivity, které by narušovaly průběh postupné implementace. Jako vhodný postup se využívá určení hodnot společnosti ve vztahu k jednotlivým klíčovým stakeholderům. Můžou to být body jako např. bezpečné a příjemné pracovní prostředí, vysoká kvalita poskytovaných služeb, ekologicky zaměřená společnost, respekt k zákazníkovi a další.

### **Zhodnocení současného stavu CSR ve společnosti**

Dalším důležitým počinem při zavádění společensky odpovědného principu podnikání je zhodnocení současného stavu CSR v organizaci. Součástí hodnocení by měl být rozbor vnitřního prostředí a analýza vnějšího okolí. V rámci vnitřního hodnocení se musí společnost zaměřit na své charakteristické rysy, které by mohly ovlivnit CSR strategii a na zhodnocení prozatímních přístupů k CSR. V rámci hodnocení okolí je třeba se zaměřit na konkurenci a

---

<sup>21</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 65

zabývat se možným dopadem svých počínů na prostředí, v němž firma operuje. Organizace by měla zvážit charakteristiky z tabulky 5.

**Tab. 5** Zhodnocení současného stavu CSR ve společnosti<sup>22</sup>

<b>Předmět činnosti</b>	Každá organizace by se měla zamyslet nad tím, jaká jsou její specifika spojená s předmětem podnikání, kde má tzv. úzká místa. Podle toho by pak měla volit prioritní oblasti v rámci konceptu CSR. Např. průmyslová firma se spíše zaměří na minimalizaci odpadu, mobilní operátor na zpětný odběr starých mobilů apod.
<b>Klientská orientace</b>	Organizace by měla volit takové oblasti podpory, které jsou v souladu s jejími obchodními cíli, tj. zajímají ji stávající i potencionální klienti. Např. výrobce hraček se zaměří především na ženy, které rozhodují o nákupu hraček pro své děti.
<b>Kultura organizace</b>	Odpovědný přístup organizace by měl také odrážet její vnitřní atmosféru.
<b>Očekávané přínosy</b>	Organizace by měla zvážit, čeho chce svým odpovědným chováním dosáhnout. Např. organizace, která chce zvýšit zájem potenciálních uchazečů o zaměstnání, se více zaměří na CSR aktivity oblasti pracovního prostředí.
<b>Image organizace</b>	Organizace by měla výběrem CSR témat podporovat svou žádoucí image.

### *Analýza vnitřního prostředí*

Dříve než se management pustí do tvorby CSR koncepce, měl by se podívat na současné aktivity týkající se společenské odpovědnosti. K tomu může napomoci sada otázek pro sebehodnocení. Jedná se o pět aktivit, nad kterými by se měli manažeři zamyslet. První se týká hodnocení CSR strategie a obsahuje základní předpoklady pro úspěšné zavedení konceptu CSR. Další čtyři oblasti se týkají jednotlivých segmentů samotného CSR. Příklady okruhů otázek uvádí tabulka 6.

<sup>22</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010



**Tab. 6** Analýza vnitřního prostředí<sup>23</sup>

<b>CSR strategie – Přistupuje organizace k odpovědným aktivitám strategicky?</b>	
Firemní hodnoty a poslání	Otázky zjišťují, zda má organizace písemně stanovenou vizi, poslání a etický kodex a jak o těchto prvcích komunikuje se svými stakeholdery.
CSR strategie	Otázky zjišťují, zda je organizace aktivní ve všech třech oblastech konceptu CSR a zda je její přístup k řízení CSR systematický.
Cíle CSR	Otázky zjišťují, zda má organizace stanovené cíle a zda vyhodnocuje jejich plnění.
Zapojení stakeholderů	Otázky identifikují, jakým způsobem organizace zapojuje své stakeholdery.
Komunikace CSR	Otázky zjišťují, komu organizace sděluje informace o CSR a jakých prostředků komunikace k tomu využívá.
<b>Trh – Chová se organizace odpovědně ke klientům a obchodním partnerům?</b>	
Klienti	Otázky zjišťují, zda organizace zjišťuje a měří spokojenost klientů.
Dodavatelé	Otázky zjišťují, zda organizace šíří koncept CSR mezi dodavatele.
Reklama a marketing	Otázky zjišťují, zda organizace poskytuje pravdivé a přesné informace o svých službách/produktech a jestli dodržuje etický kodex reklamy.
<b>Pracovní prostředí – Jedná organizace odpovědně se svými zaměstnanci?</b>	
Zapojení zaměstnanců	Otázky zjišťují, zda organizace podporuje dialog se zaměstnanci a jakých prostředků k tomu využívá.
Nefinanční benefity	Otázky zjišťují, jaké nefinanční výhody nabízí organizace zaměstnancům.
Podpora propouštěných zaměstnanců	Otázky zjišťují, zda organizace nabízí podporu propouštěným zaměstnancům při hledání zaměstnání.
Vyvážení pracovního a osobního života	Otázky zjišťují, jakými prostředky organizace podporuje sladění pracovního a osobního života zaměstnanců.
<b>Životní prostředí – Chová se organizace odpovědně k životnímu prostředí?</b>	
Produkty a balení	Otázky zjišťují, zda jsou produkty organizace ekologicky přátelské.
Nakupování	Otázky zjišťují, zda organizace nakupuje ekologicky šetrné produkty.
Odpad a recyklace	Otázky zjišťují, zda se organizace snaží minimalizovat odpad a zda jej třídí.

<sup>23</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010

Energie, voda, pohonné hmoty	Otázky zjišťují, zda organizace provádí opatření na úsporu energie, vody a pohonných hmot.
<b>Místní komunita – Chová se organizace odpovědně ke svému nejbližšímu okolí?</b>	
Podpora místní komunity	Otázky zjišťují, které formy podpory komunity organizace využívá.
Zapojení stakeholderů	Otázky zjišťují, zda organizace nabízí svým zaměstnancům, klientům a obchodním partnerům možnost podílet se na podpoře komunity.
Spolupráce se školami (a dalšími organizacemi)	Otázky zjišťují, zda organizace spolupracuje se školami (a dalšími zřizovanými organizacemi).

### *Analýza vnějšího okolí*

Po analýze vnitřního prostředí by manažeři měli zhodnotit také vnější okolí podniku a to především v těchto oblastech:

- **Zákonné požadavky:** Organizace musí stále dodržovat zákonné předpisy v oblasti péče o zaměstnance, životního prostředí a zákaznického servisu.
- **Benchmarking:** Je vhodné provést srovnání svých výsledků CSR aktivit s nejlepším v oboru.
- **Průzkum konkurence:** Organizace by měla zjistit, na jaká CSR témata se zaměřuje konkurence.
- **Vnější impulsy:** Organizace by měla určit možné dopady vnějších podnětů vzniklých např. v důsledku přijetí nových zákonů, globalizace, technologického rozvoje apod.
- **Angažovanost organizace:** Je přínosné účastnit se různých soutěží, CSR programů nebo být členem nejrůznějších asociací zabývajících se CSR problematikou.

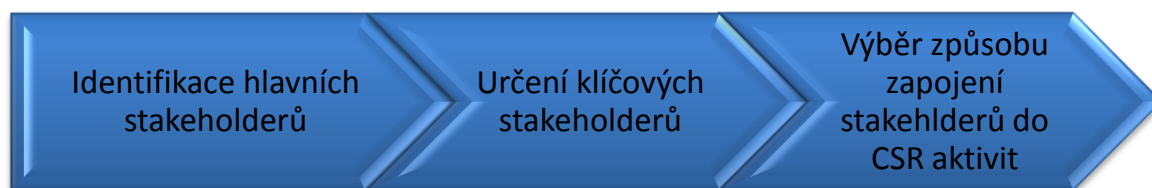
Při vyhodnocování výsledků analýz vnitřního a vnějšího prostředí může společnost využít SWOT analýzu pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro podnik.

### **Stakeholderi**

Při zavádění CSR do podniku je potřeba vhodně rozeznat správné stakeholdery a jejich potřeby. Schéma znázorňuje tři hlavní kroky podle Pavlíka.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010

**Obr. 2** Tři hlavní kroky k rozeznání správných stakeholderů<sup>25</sup>



#### *Identifikace hlavních stakeholderů*

Dříve než organizace určí hlavní směry, kterými se jejich CSR koncepce bude ubírat, je nutné určit hlavní stakeholdery. Skupin, které ovlivňují podnik a které naopak ovlivňuje sám podnik je mnoho a je potřeba je přesně vyjmenovat a popsat. Z těchto skupin je poté nutné vybrat klíčové stakeholdery, kteří podnik nebo naopak, které podnik bude nejvíce ovlivňovat.

#### *Určení klíčových stakeholderů*

Dalším krokem pro úspěšnou aplikaci CSR do podnikové praxe je přesná definice klíčových zainteresovaných skupin. V podnikovém prostředí je vhodné nadefinovat skupiny stakeholderů zcela konkrétně, včetně jmen a názvů, konkrétních vlivů atd. Vymezení klíčových stakeholderů firmě poskytne přesný přehled o potřebách a vlivech těchto skupin na podnik. Různí stakeholdeři zaujímají různé postoje a mají různé požadavky, často dokonce protichůdného charakteru. Proto je potřeba si položit otázku: Kteří stakeholdeři jsou pro nás klíčoví? K určení těchto klíčových zájmových skupin může posloužit tzv. matice stakeholderů, o které hovoří řada odborných publikací. Možnost použití matice stakeholderů je znázorněna na obrázku 3.

---

<sup>25</sup> Vlastní grafická úprava.

**Obr. 3** Matice stakeholderů<sup>26</sup>

Zájem	vysoký	Průběžně informovat	Vést dialog a zapojit
	nízký	Odpovídat na otázky	Zjišťovat spokojenost
		malý	velký
		Vliv	

V prvním kroku určíme, jaký mají jednotliví stakeholdeři vliv na společnost a jaký mají zájem o organizaci. Po zařazení jednotlivých zájmových skupin do příslušných kategorií stanovíme, jak budeme s jednotlivými stakeholdery jednat.

Stakeholdeři, kteří mají **velký vliv**, a zároveň **vysoký zájem** o organizaci tvoří klíčovou skupinu. Společnost by je měla soustavně zapojovat do rozhodování o otázkách CSR a vést s nimi neustálý dialog.

Pro stakeholdery s **velkým vlivem**, ale **nízkým zájmem** o organizaci by měla společnost vyvinout dostatečné úsilí, aby je uspokojila, na druhou stranu je potřeba dávat pozor, aby je nezahltila zbytečně velkým množstvím informací.

Skupiny stakeholderů, které mají **malý vliv**, ale **velký zájem** matice doporučuje průběžně informovat. Velmi často mohou být nápomocny při doladování detailů konkrétních CSR projektů.

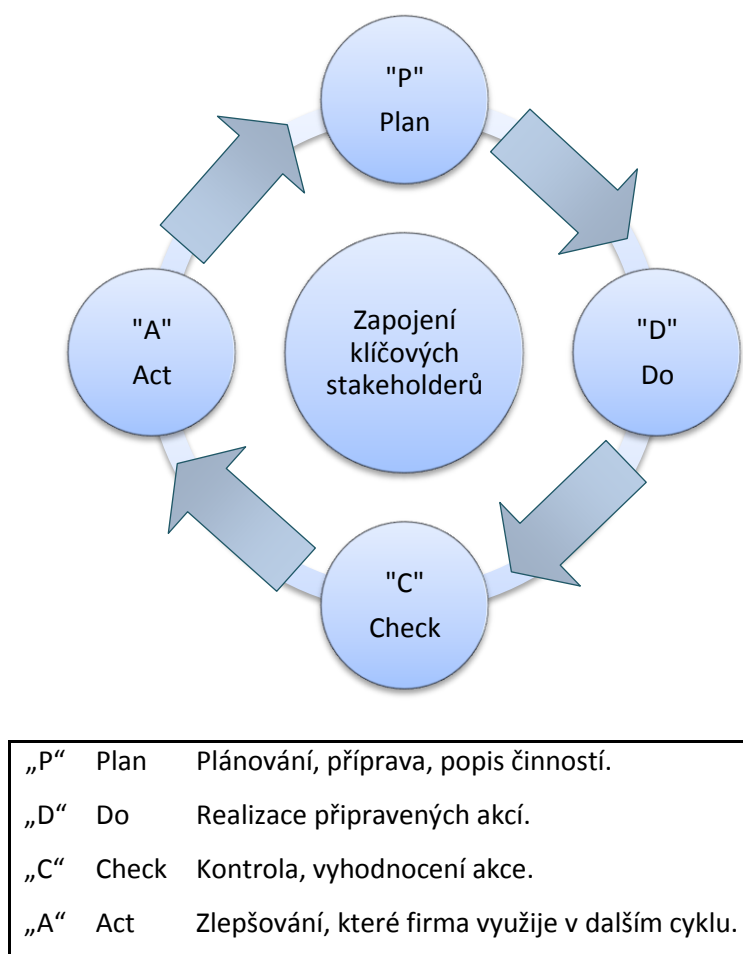
Se skupinami, které mají **malý vliv** na společnost a zároveň **malý zájem** by měla organizace komunikovat přiměřeně tomuto jejich zájmu a spíš jen odpovídat na jejich otázky.

<sup>26</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, vlastní grafická úprava

### *Způsob zapojení stakeholderů do CSR aktivit*

Při zavádění konkrétních nástrojů CSR je možné použít metodiku PDCA. Je vhodné ji použít především při zavádění konkrétního případu CSR do praxe. Tato metodika zahrnuje čtyři kroky postupu, které jsou zobrazeny na obrázku 4

**Obr. 4** Způsob zapojení stakeholderů do CSR aktivit<sup>27</sup>



V první, tedy **plánovací etapě**, přispívají klíčoví stakeholdeři k porozumění všech tří oblastí CSR. Komunikace s nimi poskytuje porozumění jejich potřebám, umožňuje získat bohatý zdroj podnětů a nápadů, určuje témata, jimž by se společnost v rámci CSR měla věnovat.

<sup>27</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, vlastní grafická úprava

Druhou etapou je samotné **provedení akce**. Zde jsou stakeholdeři v roli příjemců společensky odpovědných aktivit ze strany organizace.

V **hodnotící etapě** mají zájmové skupiny dvojí roli. Stanovují indikátory úspěšnosti provedených aktivit a zároveň poskytují zpětnou vazbu o výsledcích uskutečněných společensky odpovědných činnostech.

Poslední etapou je **zlepšování**. Stakeholdeři mohou být přínosní díky podávání návrhů a podnětů pro vylepšování CSR aktivit.

### **Stanování hlavních cílů a témat CSR**

Po určení vize společnosti, pojmenování a popsání klíčových stakeholderů a určení způsobu jejich zapojení do CSR konceptu, analýzy vnějšího i vnitřního okolí podniku, je na řadě vytýčení směru, kterým se bude společenská odpovědnost firmy ubírat, tedy určení prioritních témat a hlavních cílů společenské odpovědnosti organizace. Měla by to být témata, která budou kompromisem mezi potřebami společnosti a požadavky klíčových stakeholderů.

### **Vytvoření plánu aktivit**

Další krok k zavedení CSR do podniku představuje vytvoření akčního plánu aktivit, které povedou k naplnění cílů. Měly by být vyjasněny informace o personálních pravomocích a odpovědnosti, finančních záležitostech a časovém rozvržení implementace CR.

### **Způsob monitorování výsledků**

Po určitém období realizace CSR projektů je nutné vyhodnotit výsledky počínání. Pro zhodnocení naplňování cílů CSR politiky lze použít mnoho kvalitativních i kvantitativních parametrů. Zde jsou uvedeny příklady některých z těchto parametrů.

V oblasti **pracovního prostředí** je možné použít tyto parametry:<sup>28</sup>

- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců:
  - Počet hodin školení ročně.
  - Počet zaměstnanců aktivně využívajících plány kariérního rozvoje.
  - Podíl nákladů na vzdělání na celkových provozních nákladech.
- Zapojení zaměstnanců do rozhodování:
  - Úroveň spokojenosti zaměstnanců.
  - Rozsah informací zpřístupněných zaměstnancům.
  - Počet stížností zaměstnanců.
- Odměna za práci zaměstnanců:
  - Výše mezd ve srovnání se zaměstnavateli v oboru.
  - Struktura benefitů.
- Vyváženost pracovního a rodinného života:
  - Formy podpory dětí, nemocných a seniorů.
  - Forma spolupráce se zaměstnanci na mateřské dovolené.
- Rovné příležitosti:
  - Podíly jednotlivých skupin zaměstnanců (pohlaví, věk, handicap).
  - Počet žen v managementu.

Příklady parametrů v oblasti **životního prostředí**:<sup>29</sup>

- Environmentální politika:
  - Výsledky environmentálního auditu.
  - Environmentální kritéria výběru dodavatelů.
  - počet návrhů na zlepšení environmentální politiky.

---

<sup>28</sup> Strategie společenské odpovědnosti MERO ČR, a.s. v období 2009-2010; Dostupné z: PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010

<sup>29</sup> Strategie společenské odpovědnosti MERO ČR, a.s. v období 2009-2010; Dostupné z: PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010

- Úspora vody, energie a paliv:
  - Množství spotřebované energie.
  - Podíl energie z obnovitelných zdrojů.
  - Množství spotřebované vody.
  - Spotřeba pohonných hmot.
  - Množství najetých kilometrů.
- Práce s odpadem a recyklace:
  - Množství vyprodukovaného odpadu.
  - Podíl recyklovaného odpadu na celkovém odpadu.

Příklady parametrů použitelných pro oblast **trhu**:<sup>30</sup>

- Řízení organizace:
  - Rozsah veřejně přístupných finančních a nefinančních informací.
  - Rozsah etického kodexu.
- Přístup ke klientům:
  - Úroveň spokojenosti klientů.
  - Počet stížností klientů.
  - Maření zákaznické věrnosti.
  - Počet návrhů na zlepšení ze strany klientů.
- Vztahy s dodavateli:
  - Kritéria pro výběr dodavatelů.
  - Úroveň spokojenosti dodavatelů.
  - Počet stížností dodavatelů.
  - Průměrná doba splatnosti faktur.

---

<sup>30</sup> Strategie společenské odpovědnosti MERO ČR, a.s. v období 2009-2010; Dostupné z: PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010



V oblasti **komunity** je možné použít například tyto parametry:<sup>31</sup>

- Podpora místní komunity:
  - Počet podpořených akcí.
  - Počet zapojených zaměstnanců do akcí.
  - Peněžní hodnota darů organizace.
  - Peněžní hodnota práce zaměstnanců.
  - Počet neziskových organizací, se kterými je organizace ve vztahu.

Tyto parametry jsou uvedeny jako příklady možných kritérií pro hodnocení dosažených výsledků zavedených CSR aktivit. Každá společnost je ovšem specifická, tudíž je pravděpodobné, že ne všechny tyto parametry budou aplikovatelné pro všechny společnosti. Každý podnik si proto může nastavit pravidla pro hodnocení podle svých konkrétních požadavků a specifik.

### **Reporty**

Nezbytnou součástí implementace CSR do podnikové strategie je informování stakeholderů o programech, které jsou zaváděny, a jejich výsledcích, aby se okolí dozvědělo o společenské angažovanosti organizace. Za tímto účelem je nejčastěji používán CSR report, který ve své podstatě zastává dvojí roli. V první řadě je to komunikační nástroj určený k informování zainteresovaných skupin a osob o dění ve firmě v rovině CSR. Jeho druhou rolí je měření pokroku, zajišťování systematického přístupu a v konečném důsledku určování nových strategií a cílů v oblasti CSR.

Kvalitní report musí naplňovat čtyři hlavní aspekty. Velmi důležitá je **důvěryhodnost** tohoto dokumentu. Tu lze podpořit závazkem vrcholového managementu, uvedením personálních zodpovědností, podpisem firemní politiky. Věřitelnost je také ovlivněna mírou zapojení klíčových stakeholderů. Hodnověrnost také zvyšuje ověření třetí stranou.

---

<sup>31</sup> Strategie společenské odpovědnosti MERO ČR, a.s. v období 2009-2010; Dostupné z: PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010

Dalším kritériem hodnocení reportu je jeho **úplnost**. CSR report by měl pokrýt všechny operace ve firmě, stejně tak všechny pobočky v dané zemi a to v plném rozsahu. Dále by měl být **věcný**, v maximální možné míře by měly být využity kvalitativní i kvantitativní ukazatele pro zhodnocení odpovědnosti firmy.

Report by měl být v neposlední řadě podán **vhodnou formou** a to jak grafickou tak obsahovou. Měl by být přehledný, srozumitelný a přiměřeně dlouhý.

## 2.8. Komunikace CSR

Zavádění CSR principů do koncepce podnikání je složitá a dlouhodobá záležitost. Z toho důvodu je potřeba po celou dobu trvání akce správně komunikovat se všemi zúčastněnými skupinami, tzn. Správně a správnou formou vysvětlit a „prodat“ své myšlenky stakeholderům. Podle Pavlíka se dají aktivity uplatňované v rámci CSR rozdělit do čtyř oblastí.

Jednou z těchto oblastí je **trh – klienti**. Do této oblasti spadají zaměstnanci, zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé, investoři, ale také spotřebitelské asociace. Komunikace týkající se této skupiny stakeholderů by měla ukazovat, jak podnik zvládne zakomponovat odpovědné podnikání do každodenní praxe. Možné příklady obsahu komunikace:

- Produkce bezpečných a kvalitních výrobků,
- včasné proplácení faktur,
- podpora místních dodavatelů,
- poctivé ceny (s odpovídající ziskovou marží),
- dodržování marketingové a reklamní etiky,
- dodržování práv spotřebitelů,
- kvalitní prodejní servis a informování spotřebitelů nad rámec kupní smlouvy,
- tvrdá kritéria pro výběr obchodních partnerů,
- problematika lidských práv v rozvojových zemích (kde má podnik zdroje surovin).

Další oblastí, v níž je nutné správným způsobem komunikovat se stakeholdery je **pracoviště**. Zde je potřeba komunikovat se zaměstnanci, odbory (pokud ve firmě působí), místní municipalitou, tzn. obcí, krajem a veřejnými orgány. Hlavní témata komunikace by se měla soustředit na nová nebo modernizační opatření ke zlepšování pracovních podmínek, mezd nebo tvorby nových pracovních míst. Příkladem to mohou být témata jako:

- Dbát v první řadě na zdraví a bezpečnost zaměstnanců,
- udržet a zvyšovat spokojenost zaměstnanců,
- dbát na zachování rovných pracovních příležitostí,
- rozvíjet znalosti a dovednosti pracovníků,
- vyvážit práci a osobní život.

Důležitým tématem, o němž je potřeba stakeholdery informovat je **okolí organizace**. Zde je opět nutné komunikovat se zaměstnanci, místními organizacemi a institucemi jako jsou školy, nemocnice, komunity, dále pak s orgány veřejné správy, neziskovými organizacemi a různými svazy, ve kterých je firma členem. Předmětem této komunikace by se měla zaměřit na dobrovolnickou činnost, charitativní dary nebo firemní sponzorství. Témata v oblasti okolí organizace mohou být následující:

- Sociální integrace (etnická tolerance a sociální soudržnost),
- obecní zdravotní péče nebo vzdělávání,
- kvalita života (sport, kultura),
- lokální infrastruktura.

Poslední ze 4 oblastí, kterou Pavlík zmiňuje, je životní **prostředí**. V případě, že firma chce stakeholdery informovat o iniciativách, které se týkají životního prostředí, může se obrátit na zaměstnance, obchodní partnery, neziskové organizace, spotřebitele, svazy, jichž je členem a další. Komunikace by měla obsahovat témata jako:

- Zvýšení úspor energie,
- snížení znečišťování vzduchu a vody,

- omezení tvorby odpadů a nebezpečných odpadů,
- omezení používání nebezpečných chemikálií.

Nejvíce využívaným kanálem pro CSR jsou výroční zprávy nebo speciální CSR zprávy, sociální a environmentální reporty a zprávy o udržitelném rozvoji. Tyto dokumenty jsou zveřejňovány na internetových stránkách společností tak, aby byly informace o CSR aktivitách podniku zpřístupněné co nejširšímu okruhu zainteresovaných skupin a veřejnosti. Obvykle jsou vydávány jednou ročně.

Ke komunikaci se stakeholdery jsou využívány interní a externí komunikační kanály. **Interní kanály** jako jsou nástěnky, intranet, podnikový časopis, informace zasílané emailem a další, jsou určeny pro interní stakeholdery (zaměstnance, manažery). Zatímco ke komunikaci s **externími** stakeholdery jsou jako komunikační prostředky využívány, kromě již zmíněných výročních zpráv a nejrůznějších reportů také PR, marketing, média, placená inzerce, štítky na výrobcích, bezplatné telefonní linky, informace na dárkových předmětech, informace na www stránkách, popř. účast v soutěžích hodnotících CSR strategie a počiny podniků, členství v organizacích podporujících myšlenku CSR, účast na konferencích a seminářích či ocenění za sociální nebo environmentální aktivity.

## 2.9. Hodnocení CSR

Zde se vyskytuje otázka, zda je vůbec možné změřit užitek z dobrovolných aktivit, u kterých firma očekává nemateriální přínos jako je zvýšení image nebo motivace zaměstnanců. Příčiny a důsledky CSR aktivit jsou málo viditelné a patrné, to brání vyhodnocování přínosů plynoucích z odpovědného přístupu. Dalším problémem při vyhodnocování je čas. Tyto činnosti přinášejí „ovoce“ až v dlouhodobém horizontu. Poměrně výstižný je v tomto kontextu citát manažera firmy DuPont Garryho Pfeifera: *„Za posledních pět let DuPont snížil své negativní dopady na životní prostředí o 60% a jeho hodnota na trhu vzrostla o 340%. Mohu nějak dokázat, že tato dvě fakta spolu souvisí? Nemohu. Myslíte, že o*

*tom mám pochybnosti? Nemám.*<sup>32</sup> Přes všechna tato úskalí se snaží experti na CSR navrhnout možnosti, jak se dají výsledky společensky odpovědné činnosti změřit.

Měření a vyhodnocování úspěšnosti CSR v podniku může být prováděno pomocí exaktních metod (standardů, norem) nebo pomocí benchmarkingových a indexových srovnávání.

### **Benchmarkingové a indexové metody hodnocení CSR**

Zde jsou způsoby hodnocení a měření rozděleny do pěti skupin:

- Měření na základě analýzy obsahu výročních zpráv,
- měření na základě poznatků získaných z dotazníků,
- indexy znečištění,
- indexy hodnotící pověst podniku,
- informace získávané od ratingových agentur.

### **Exaktní metody hodnocení CSR**

Zde jsou uvedeny jednotlivé exaktní metody vyhodnocování CSR. Rozdíly mezi těmito technikami spočívají v rozsahu metodiky, zaměření nebo cílových skupinách. Nejpoužívanější metody stručně charakterizuje následující text.

#### *Směrnice OECD pro nadnárodní společnosti*

Tyto směrnice byly přijaty 29 představiteli vlád v červenci roku 2000 jako součást deklarace o mezinárodním investování a nadnárodních společnostech. Mají podobu nezávazných doporučení a principů odpovědnostně etického chování v mnoha různých oblastech aktivit nadnárodních společností. Standardy jsou upraveny obchodní vztahy, zaměstnanost a pracovní právní vztahy, zveřejňování informací, ochrana životního prostředí,

---

<sup>32</sup> PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 100

boj s korupcí, věda a technologie, ochrana zájmů spotřebitelů, hospodářské soutěže a daňového systému. Směrnice také obsahují postupy implementace a procedurální pokyny. V České republice se o prosazování účinnosti směrnic, vyřizování dotazů a podporu pro společnosti stará Ministerstvo financí ČR.

#### *SA 8000 Social accountability*

SA 8000 je mezinárodní standard, podle kterého jsou prováděny audity třetí nezávislou stranou, obecně je použitelný pro jakýkoli sektor a obor podnikatelské činnosti a společnosti nejrozličnějších velikostí, které chtějí poskytnout důkaz, že pečují o své zaměstnance.<sup>33</sup> Tato norma je celosvětově uznávaná jako norma pro zlepšování pracovních podmínek. Vychází z úmluv Mezinárodní organizace práce (ILO). Byla vydána organizací Social Accountability International (SAI). Vydávat certifikáty o shodě s normami SA 8000 může pouze nezávislá certifikační instituce akreditovaná u SAI.

Norma určuje požadavky v těchto devíti oblastech:

- pracovní doba,
- zdraví a bezpečnost,
- zamezení diskriminace,
- práce dětí a mladistvých,
- nucená práce,
- svoboda sdružování,
- disciplinární praktiky,
- odměňování splňující základní potřeby,
- řídicí systém pro neustálé zlepšování.

#### *GRI*

Global Reporting Initiative je mezinárodní nezávislá nezisková organizace, která má za úkol rozvíjet a propagovat směrnice reportování v oblasti udržitelného rozvoje, které by byly aplikovatelné všeobecně a celosvětově. Základním kamenem soustavy směrnic jsou G3 Guidelines (Sustainability Reporting Guidelines), které byly zveřejněny v roce 2006. Účelem

---

<sup>33</sup> PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., *Problematika Corporate Social Responsibility se zaměřením na lidský kapitál, Gender Studies a environmentální management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2007. s. 42

GRI Guidelines je pomoci podnikům sestavit co nejobjektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. Skládají se ze 24 sociálních, 10 ekonomických a 16 environmentálních indikátorů. Firma, která chce vydat zprávu v souladu s GRI směrnici, je povinna držet se těchto indikátorů, popřípadě objasnit, proč byly některé z nich vynechány. GRI Guidelines obsahují doporučení také ohledně výsledné struktury zprávy.

Směrnice GRI odsouhlasilo široké spektrum zainteresovaných stran z celého světa tak, aby byly použitelné pro jakoukoliv organizaci na celém světě.

G3 Guidelines zahrnují 3 oblasti – ekonomickou, sociální a environmentální. Ekonomická oblast shrnuje témata týkající se vztahů s obchodními partnery (dodavatelé, odběratelé, distributoři), komunikace se zákazníky aj. Sociální oblast je rozdělena na dvě podskupiny a to pracovní prostředí a místní komunita. Pracovní prostředí zahrnuje strukturu zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, flexibilní úvazky, výši platů a povahu benefitů a další. Podskupina místní komunita obsahuje problémy firemního dárcovství, firemní dobrovolnictví, reakce médií na konkrétní aktivity firmy, výsledky průzkumů firemní image apod. Poslední oblastí je skupina směrnic týkajících se environmentálních problémů. Zde jsou popsány indikátory jako environmentální dopad služeb nebo produktů (výroba, doprava, balení atd.), recyklace odpadu, emise, množství používaných nebezpečných látek aj.

Pokud se organizace při sestavování své zprávy řídí pravidly G3 Guidelines, měla by uvést, do jaké míry využila principy GRI reportingového rámce. Tento údaj je definován třemi aplikačními úrovněmi náročnosti zpracování. Jednotlivé úrovně jsou označeny písmeny C, B, A. Označení „A“ informuje o nejvyšším stupni dodržování zásady rámce GRI, naopak kategorie „C“ mluví o nejnižším stupni dodržování zásady GRI reportování. Znaménko „plus“ používané vedle označení úrovně dodržování zásad GRI upozorňuje na to, že zpráva byla zkontrolována externím subjektem. Aplikační úroveň vyhláší sám autor zprávy na základě vlastního porovnání reportu s GRI standardy. Kromě toho má ještě dvě možnosti, jak zprávu nechat verifikovat, a to vyzvat externí subjekt, aby zkontroloval správnost uvedené aplikační úrovně nebo požádat GRI, aby zkontrolovala správnost uvedené aplikační úrovně.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3\\_Guidelines\\_nalitytextcesky.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3_Guidelines_nalitytextcesky.pdf)

Využití GRI metodiky je pro společnosti výhodné hned z několika důvodů. Proces sestavování zprávy může umožnit komplexnější pohled na podnik a vést manažery k jinému než ekonomickému pohledu. Sestavování zprávy může napomoci odhalit slabá místa a manažery podnítit k novým inovacím. V neposlední řadě poskytuje takto sestavená zpráva relevantní informace současným i budoucím investorům.



### **3. ZHODNOCENÍ CSR ZPRÁVY SPOLEČNOSTI Plzeňský Prazdroj, a.s. DLE METODIKY GRI**

Tato kapitola diplomové práce je zaměřena na reportování politiky společenské odpovědnosti firem, tedy předávání informací o činnostech v této oblasti od společnosti k nejrůznějším stakeholderům. Cílem mé práce je zhodnotit kvalitu reportování společenské odpovědnosti firem společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. a to komparací Zprávy o společenské odpovědnosti 2010 se standardy GRI. Použiji metodu pozorování a hodnocení sekundárních dat.

#### **3.1. Představení společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.**

Plzeňský Prazdroj je vedoucí pivovarnickou společností ve střední Evropě. Vykazuje největší výstav piva v ČR a je největším exportérem českého piva do více než 50 zemí celého světa. Zaměstnává přes 2300 zaměstnanců ve svých třech pivovarech a třinácti obchodně distribučních centrech po celé České republice. Celkový roční prodej piva je více než 10 milionů hektolitrů na domácím i zahraničním trhu. Na zahraniční trhy je distribuováno přibližně 20% celkové produkce. Společnost má přibližně 49% podíl na trhu.

##### **Z historie společnosti**

- 5. Říjen 1842 – uvařena první dávka piva plzeňského typu, spodně kvašeného, tzv. světlého ležáku.
- 1898 – založena obchodní značka Prazdroj Urquell.
- 1. května 1992 – vytvoření akciové společnosti Plzeňské pivovary, a.s, které s sebou neslo velké investice, technický rozvoj, zvýšení výstavu a vývozu a rozvoj obchodní a distribuční sítě a marketingu.
- 1994 – vytvoření akciové společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.
- 1999 – Plzeňský Prazdroj, a.s. se stal součástí South African Breweries plc.
- 2001 – Plzeňský Prazdroj se stává součástí globální skupiny SABMiller plc.

- 2002 – dokončena fúze se společnostmi Pivovar RADEGAS a.s. a Pivovar Velké Popovice a.s.

### **Značky společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.**

Společnost Plzeňský prazdroj má ve svém portfoliu tyto značky Pilsner Urquell, což je vlajková loď celé skupiny SABMiller plc.; dále je to značka Gambrinus, nejprodávanější pivo v ČR; Radegast - nejoblíbenější pivo na severní Moravě, Master, Velkopopovický Kozel, Radegas Birell, což je nejprodávanější nealkoholické pivo v ČR; Primus, Klasik, Frisco. Loga těchto značek jsou součástí přílohy 1.

## **3.2.CSR v Plzeňském Prazdroji**

Plzeňský Prazdroj má bohatě rozvinutý a propracovaný program společenské odpovědnosti. Jak uvádějí na svých internetových stránkách: *„Ve svém podnikání vyznáváme zásady transparentnosti, férové hospodářské soutěže a společenské odpovědnosti. Tyto zásady se prolínají nejen do všech firemních dokumentů, směrnic a interních procesů, které jsou v souladu s uznávanými zásadami řízení a správy společnosti, ale i do našich aktivit a každodenní činnosti.“*<sup>35</sup> Jedním ze základních cílů Plzeňského Prazdroje je upevňování ekonomického růstu a úspěchu společnosti, jejich partnerů i celého okolí.

Společnost Plzeňský Prazdroj přijala základní principy firemní odpovědnosti od koncernu SABMiller. Tento projekt je pojmenován: „Deset priorit. Jedna budoucnost.“

---

<sup>35</sup> <http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/nase-poslani>

**Obr. 5** Česká verze loga programu Deset priorit. Jedna budoucnost. Skupiny SABMiller.<sup>36</sup>



Koncepce se zabývá těmito deseti tématy:<sup>37</sup>

- Podpora odpovědné konzumace alkoholu.
- Minimalizování dopadů na životní prostředí:
  - snižováním spotřeby vody,
  - snižováním spotřeby energie a úrovně emisí,
  - používáním recyklovaného obalového materiálu,
  - směřováním k provozu s nulovým odpadem.
- Spolupráce s partnery sdílejícími stejné hodnoty.
- Respekt základních lidských práv.
- Podpora rozvoje regionů, v nichž působí.
- Přispívání ke snižování HIV/AIDS v rámci jejich možností.
- Transparentní vykazování plnění principů firemní odpovědnosti.

Hodnocení úspěchu plnění principů firemní odpovědnosti je prováděno pomocí globálního měření SABMiller (tzv. SAM - The Sustainability Assessment Matrix), které získalo čestné uznání předního světového periodika Ethical Corporation. Metodika SAM je založena na deseti již zmíněných prioritách, každá priorita má svá jasně daná kritéria a čtyři úrovně hodnocení.<sup>38</sup> Při dosažení úrovně 4 se společnost v rámci SABMiller stává poskytovatelem know-how a předává zkušenosti ostatním členům SABMiller. V rámci tohoto hodnocení se společnost Plzeňský Prazdroj umístila již potřetí na prvním místě s celkovým hodnocením

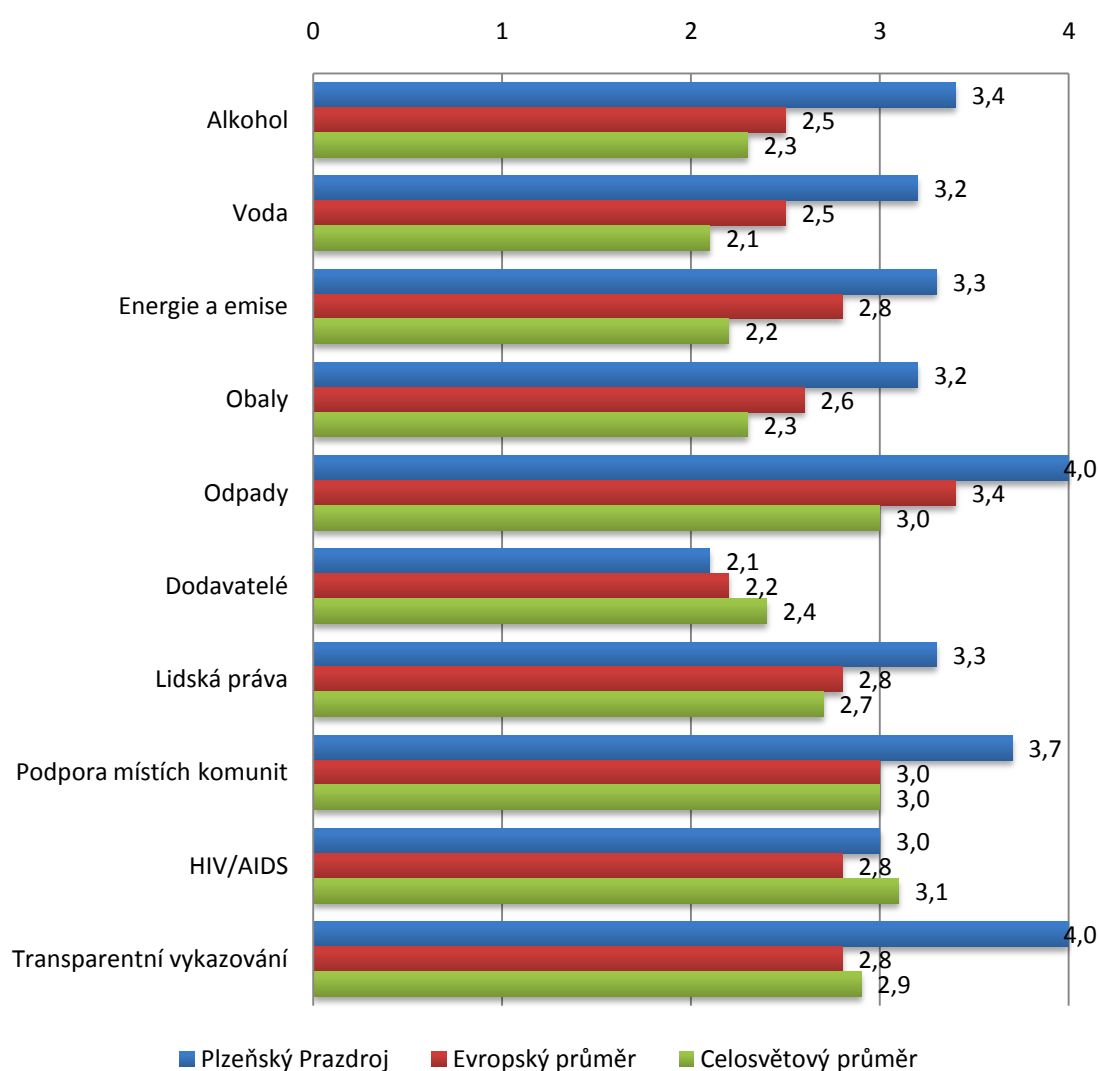
<sup>36</sup> <http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost/zprava-o-spolecenske-odpovednosti>

<sup>37</sup> <http://www.prazdroj.cz/cz/odpovedna-spolecnost>

<sup>38</sup> <http://www.sabmiller.com/files/reports/sdreporting/index.asp>

3,30. Srovnání výsledků Plzeňského Prazdroje, evropského a celosvětového průměru v rámci skupiny SABMiller je možno vidět v obrázku 6.

**Obr. 6** Srovnání Plzeňského Prazdroje, evropského průměru a světového průměru podniků v rámci skupiny SABMiller pomocí globálního systému měření SABMiller (tzv. SAM).<sup>39</sup>



Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 (Dále jen Zpráva nebo Zpráva o společenské odpovědnosti) Plzeňského Prazdroje je sestavována jednou ročně za uplynulý finanční rok, což v případě této konkrétní zprávy představuje období od 1. 4. 2009 do 31. 3. 2010. Je

<sup>39</sup> <http://www.sabmiller.com/files/reports/sdreporting/index.asp?pageid> [vlastní grafická úprava]

dostupná v tištěné podobě nebo v elektronické podobě na internetových stránkách<sup>40</sup> Plzeňského Prazdroje a to ve dvou jazykových mutacích, v češtině a angličtině. Společnost Zprávu v této podobě vydává od roku 2006. Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 je rozdělena do devatenácti kapitol, její rozsah je 44 stran. Kompletní zpráva je uvedena v příloze 2.

Plzeňský Prazdroj sestavuje svou Zprávu o společenské odpovědnosti podle standardů GRI, nýbrž podle metodiky SABMiller. I přes to jsem se rozhodla provést srovnání jejich dokumentu se standardy GRI. Cílem mé práce je srovnat Zprávu o společenské odpovědnosti 2010 s reportingovým rámcem GRI, prostřednictvím dokumentu nazvaného Pokyny pro Sustainability Reporting. Tento dokument je součástí přílohy 3. Zaměřím se na to, jak by měla Zpráva vypadat, provedu analýzu informací ve Zprávě uvedených, vyhodnotím obsah této zprávy a vyvodím závěry.

### **3.3. Komparace zprávy o společenské odpovědnosti 2010 s reportingovým rámcem GRI**

Pokyny pro Sustainability Reporting se skládají ze dvou základních částí - Stanovení obsahu, kvality a tematického rámce zprávy a Běžně publikovaných údajů. Protokoly ukazatelů jsou rozčleněny do tří základních indikátorů, jsou to Ekonomika, Ochrana životního prostředí a Společnost. Společenské ukazatele jsou dále rozděleny na ukazatele Pracovně právních vztahů a důstojných pracovních podmínek, Lidská práva, Společnost a Odpovědnost za produkty.

V následujícím textu bude zhodnocen každý bod směrnice GRI, který by měl být obsažen ve Zprávě o společenské odpovědnosti 2010.

---

<sup>40</sup> <http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>

## **Část 1 – Stanovení obsahu, kvality a limitů/hranic zprávy**

Tato část pokynů je určena jako vodítko pro stanovení obsahu, kvality a limitů zprávy. Podává návod, jak se rozhodovat v průběhu reportingu. Jako externí pozorovatel nejsem schopná zhodnotit, jak si Plzeňský Prazdroj počínal při sestavování zprávy. Některé body požadují, aby bylo zveřejněno, jak podnik postupoval při sběru dat, jakožto neúčastněný pozorovatel toto tedy nemohu posuzovat. Z mého pohledu tedy nelze určit, co vedlo společnost ke stanovení daného rozsahu témat, jak postupovala při sběru dat pro svou Zprávu, jakým způsobem budou data prezentována, zda společnost brala v úvahu náměty vyjádřené stakeholdery, společenská očekávání a jak moc jsou informace ve zprávě významné.

Tyto informace se týkají zásad zapojení zainteresovaných skupin, kontextu udržitelného rozvoje, úplnosti, porovnatelnosti, přesnosti, vyváženosti, spolehlivosti, včasnosti, srozumitelnosti a dalších.

## **Část 2 – Běžně publikované údaje**

Tato část se věnuje základním údajům, které by měly být součástí každé zprávy o udržitelném rozvoji. Struktura této části by měla být podle Pokynů pro Sustainability Reporting dodržena a to ve formě 3 hlavních bodů, což jsou: profil, manažerský přístup a indikátory/ukazatele výkonu.

Plzeňský Prazdroj tuto strukturu nedodržuje.

### **1. Strategie a analýza**

Kapitola Strategie a analýza má nabídnout strategický pohled na postoj organizace k udržitelnému rozvoji.

### **a. Prohlášení ředitele**

Jako bod číslo jedna uvádí GRI standardy nutnost zveřejnění prohlášení nejvýše postavené osoby odpovědné za rozhodnutí přijatá společností. Takové prohlášení zpráva Plzeňského Prazdroje obsahuje. Kapitulu „Úvodní slovo generálního ředitele“ podepsal pan Douglas Brodman, generální ředitel a předseda představenstva Plzeňského Prazdroje. Tato kapitola popisuje v souladu s GRI standardy klíčové události a úspěchy, k nimž došlo v průběhu sledovaného období. Dále obsahuje názory na výkon organizace ve vztahu k jejím cílům. Popisuje také širší trendy ovlivňující organizaci a priority v oblasti udržitelného rozvoje jako jsou snižování spotřeby vody, recyklaci odpadů nebo šetrné nakládání s obaly. Generální ředitel dále sděluje, že ve všech činnostech, které se týkají společenské odpovědnosti, podnik hodlá dál pokračovat a většinu dále rozvíjet a zlepšovat.

### **b. Popis hlavních dopadů, příležitostí a rizik**

Popis hlavních trendů, rizik a příležitostí ve zprávě Plzeňského Prazdroje chybí. Nejsou zde zmíněny klíčové dopady a vlivy činnosti podniku na trvale udržitelný rozvoj, není objasněn přístup organizace k prioritizaci těchto výzev a příležitostí. Dále zpráva neobsahuje popis nejdůležitějších rizik a příležitostí, které vyplývají z trendů udržitelného rozvoje. Nezmiňuje ani popis řídicích mechanismů pro krize nebo možnosti vyvolané v důsledku činností souvisejících s udržitelným rozvojem.

## **2. Profil organizace**

Tato kapitola GRI standardů je věnována formálním informacím o podniku jakou jsou název organizace, značky a produkty, které podnik vyrábí, umístění sídla organizace, právní formu, země, kde společnost působí nebo má své pobočky. V neposlední řadě jsou to údaje jako velikost a popis trhů, na kterých má organizace svůj vliv, velikost podniku z pohledu počtu zaměstnanců, objemů prodeje, množství vyráběných produktů a jiné informace, které ucelují čtenářovu představu o podniku. Tyto informace zpráva Plzeňského Prazdroje obsahuje a jsou v dokumentu srozumitelně popsány.

### **3. Parametry zprávy**

#### **a. Profil zprávy**

GRI směrnice požadují, aby bylo ve zprávě uvedeno období, za které je vydávána, datum vydání předcházející zprávy a periodičnost reportování, dále pak kontaktní bod pro dotazy týkající se této zprávy.

Zpráva, jak je uvedeno, je sepsána za období od 1. 4. 2009 do 31. 3. 2010 a vychází ročně, tudíž datum předchozí zprávy je jasně dané. Kontaktní bod pro dotazy k dokumentu celou CSR oblast Plzeňského Prazdroje je možno vyčíst na konci zprávy.

#### **b. Rozsah a limity/hranice zprávy**

V této podkapitole GRI standardy předpokládají určení významnosti, přiřazení priorit tématům, která jsou ve zprávě obsažena a identifikaci cílových skupin, u kterých organizace předpokládá, že budou zprávu používat.

Společnost Plzeňský Prazdroj ve své zprávě přiřazuje prioritu deseti tématům, které převzala od mezinárodní skupiny SABMiller, ovšem o zainteresovaných skupinách se ve zprávě nepíše. Hranice a limity zprávy také nejsou uvedeny, stejně tak metody pro měření dat a základy pro kalkulace nejsou zmiňovány.

#### **c. Obsahový rejstřík GRI**

Tento rejstřík není uveden, jelikož zpráva není sestavována podle standardů GRI.

#### **d. Externí ověření**

V závěru dokumentu je zveřejněna verifikace Zprávy o společenské odpovědnosti organizací Byznys pro společnost.



#### **4. Struktura řízení, závazky k externím iniciativám a zapojení**

Tato kapitola je ve zprávě o společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje zcela vynechána. Tudíž čtenář se nemůže dozvědět nic struktury podnikového řízení, závazcích k externím iniciativám ani o zapojení zainteresovaných subjektů.

#### **5. Manažerský přístup a výkonnostní ukazatele/indikátory**

Kapitola by měla obsahovat krátký přehled manažerského přístupu k hlediskům popsaným pro každou kategorii u ukazatelů.

### **EKONOMICKÉ UKAZATELE**

Ekonomický rozměr udržitelného rozvoje se zabývá dopady aktivit organizace na ekonomické podmínky stakeholderů a na ekonomické systémy lokální, národní i celosvětové úrovně. Ukazatelé výkonu v této oblasti se týkají ekonomických výsledků, přítomnosti/pozici na trhu a nepřímými ekonomickými dopady a vlivy.<sup>41</sup>

#### **Hledisko: Ekonomické výsledky**

**EC1:** Získaná a přidělená přímá ekonomická hodnota, která zahrnuje tržby, provozní náklady, mzdy a platy, dary místním společenstvím a jiné investice v obcích, nerozdělený zisk, platby poskytovatelům kapitálu a platby státu (vládám).

Směrnice GRI popisuje šest prvků, které by tento bod měl obsahovat. Tržby jsou jedním z nich. Zpráva Plzeňského Prazdroje se však o tržbách vůbec nezmiňuje.

Dalším bodem jsou provozní náklady, které jsou ve zprávě popsány na čtyřech různých místech, ovšem informace jsou nejasně podány. Generální ředitel ve svém prohlášení na začátku zprávy uvádí toto: „Společnost ročně nakoupí zboží a služby v České republice

---

<sup>41</sup>[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3\\_Guidelines\\_nalitytextcesky.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3_Guidelines_nalitytextcesky.pdf)

v celkové hodnotě přibližně 6,2 miliardy Kč. Nákupy na místním trhu představují 83% celkového objemu firemních nákupů.<sup>42</sup> Ve stejném duchu se vyjádřila k nákladům společnosti studie „Jak společnost SABMiller přispívá evropské ekonomice“ vypracovaná v roce 2009 společností Ernst&Young. V kapitole „Představení společnosti“ podnik píše o svých nákladech toto: „Spolupráce s dodavateli dosáhla obratu ve výši 6,2 miliardy Kč, přičemž 83% z nich byli dodavatelé tuzemští.“ Stejným způsobem jsou popsány náklady v kapitole „Dosažené výsledky.“<sup>43</sup> Z těchto informací není jednoznačně určena výše nákladů a objem nákupů u tuzemských dodavatelů.

Další podbod EC1 indikátoru se týká mezd a zaměstnaneckých výhod. V části zprávy nazvané „Respektujeme lidská práva“ je o mzdách a zaměstnaneckých výhodách zmíněn pouze závazek společnosti vůči odborovým organizacím o navýšení mezd pro rok 2011 v průměru o 1,3%, podle pracovního výkonu až o 2,5%. U zaměstnaneckých výhod bylo přislíbeno navýšení celkové sumy na benefity. Celkovou částku a absolutní hodnoty mezd a benefity ovšem zpráva neprezentuje.

Další bod, informace o platbách poskytovatelům kapitálu, zpráva neobsahuje vůbec.

Posledním prvkem bodu EC1 jsou komunitní investice. Tato tematika je ve zprávě popsána poměrně obsáhle, věnuje se jí kapitola „Podporujeme rozvoj regionů a přispíváme ke snižování HIV/AIDS.“ Společnost Plzeňský Prazdroj má bohatě rozvinutý program na podporu místních komunit. Podporuje především regiony, v nichž má své pivovary, tedy Plzeňský a Moravskoslezský kraj. Zpráva detailně informuje o 8. ročníku tohoto projektu, ve kterém Plzeňský Prazdroj rozdělil 5,5 milionů Kč mezi 25 projektů.

Dále se tato kapitola věnuje pomoci obcím po povodních. V tomto případě bylo využito tzv. matchingového fondu, kdy zaměstnanci přispěli konkrétní částkou, která ovšem není zmíněna, a společnost tuto částku zdvojnásobila a zaokrouhlila. Celková suma finančních prostředků použitých na různé projekty oprav a rekonstrukcí po povodních byla 900 000 Kč. Další peníze byly vynaloženy na Veřejnou Sbírku Červená stužka, což je sbírka České organizace AIDS pomoci. Byl opět použit matchingový fond, celková darovaná suma byla ve výši 18 000 Kč. Projekt „Staň se dárce právě ty,“ který se týká dárcovství krve, Plzeňský

---

<sup>42</sup> <http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>

<sup>43</sup> <http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>

Prazdroj podpořil věcným darem a to konkrétně 50 tisíci plechovkami nealkoholického piva Birell.

**EC2:** Finanční důsledky a další rizika i možné příležitosti, které pro aktivity organizace vyplývají v důsledku klimatických změn.

Zpráva Plzeňského Prazdroje se klimatickým změnám a činnostem s nimi spojenými věnuje hned v několika kapitolách, ovšem v žádné z nich není vyčíslena finanční stránka tohoto snažení.

**EC3:** Pokrytí závazků stanovených v plánu zaměstnaneckých výhod.

Plánům zaměstnaneckých výhod se zpráva Plzeňského prazdroje nevěnuje. Není zmíněno, zdali je to z důvodu, že plány nemá nebo pouze nepovažuje za důležité tyto plány a jejich plnění zveřejňovat.

**EC4:** Významné částky finanční pomoci poskytnuté od státu.

O finanční pomoci od státu se zpráva Plzeňského Prazdroje vůbec nezmiňuje. Tedy neinformuje o žádných darech nebo dotacích, daňových úlevách nebo finančních pobídkách.

#### **Hledisko: Přítomnost/pozice na trhu**

**EC5:** Rozsah poměrových ukazatelů standardní nástupní mzdy v porovnání s místní úrovní minimální mzdy v lokalitách, kde má organizace významné provozy.

Zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj se mzdami, nástupními mzdami a srovnáváním mezd svých zaměstnanců a zaměstnanců jiných podniků v okolí vůbec nezabývá.

**EC6:** Politiky či koncepce, postupy a podíl výdajů směřujících k místním dodavatelům v místech, kde má organizace významné provozy.

O spolupráci s místními dodavateli je ve zprávě zmíněno pouze v souvislosti s náklady společnosti a to jen zmínka o faktu, že 83% nákladů bylo vynaloženo na zboží a služby od tuzemských dodavatelů. Konkrétnější informace o dodavatelích a postupu výběru dodavatelů ze zprávy není možné vyčíst.

**EC7:** Postupy místního náboru a podíl pracovníků vrcholového vedení pocházejících z místního společenství v lokalitách, kde má organizace významné provozy.

Společnost ve své zprávě neuvádí postupy náboru zaměstnanců a manažerů ani podíl místních manažerů ve vedení společnosti.

#### **Hledisko: Nepřímé ekonomické dopady a vlivy**

**EC8:** Vývoj a dopad infrastrukturních investic a služeb zajišťovaných především v obecně prospěšném zájmu – zapojení do komerčních aktivit, příspěvky v naturáliích, bezplatně poskytované služby.

Zpráva o společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje neuvádí žádné informace o investování do infrastruktury a služeb zajišťovaných v obecně prospěšném zájmu.

**EC9:** (dodatečné) Vysvětlení a popis významných nepřímých hospodářských dopadů, včetně rozsahu těchto dopadů.

Nepřímým hospodářským dopadům se zpráva taktéž nevěnuje.

#### **Shrnutí ekonomické oblasti.**

Zpráva Plzeňského Prazdroje neobsahuje kapitolu, která by se věnovala ekonomické činnosti společnosti. Dají se vyčíst pouze jisté náznaky ekonomických informací, ovšem jsou to je ty, které je pro firmu výhodné uvést. Popsány jsou spíš trendy nebo změny, nikoliv však absolutní hodnoty. Nedají se zde najít konkrétní finanční částky, které byly při popisovaných aktivitách vynaloženy.

## ENVIRONMENTÁLNÍ UKAZATELE

Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 obsahuje hned několik částí, které se týkají životního prostředí a ekologie. Jsou to kapitoly:

- Minimalizujeme dopady našich činností na životní prostředí.
- Snižujeme spotřebu vody.
- Snižujeme spotřebu energie a úroveň emisí.
- Používáme recyklovaný a vratný obalový materiál.
- Směřujeme k provozu s nulovým odpadem.

Standardy GRI doporučují stručně zveřejnit celoorganizačně platnou politiku dokumentující celkový závazek organizace respektovat environmentální hlediska nebo alespoň odkaz na tento dokument umístěný na veřejně přístupném místě např. na internetových stránkách. Takové odkazy uvádí zpráva Plzeňského Prazdroje u každého projektu zvlášť. Příkladem můžou být stránky [www.promile.info](http://www.promile.info) nebo [www.prazdroj.cz/odpovedna-spolecnost.cz](http://www.prazdroj.cz/odpovedna-spolecnost.cz), [www.stansedarcem.cz](http://www.stansedarcem.cz).

Dále standardy GRI požadují uvedení nejvyšší manažerskou pozici s provozní odpovědností za environmentální hlediska. Tento údaj ve zprávě společnosti chybí. Ve skupině indikátorů, které se týkají ochrany životního prostředí, budou zveřejněny pouze ty indikátory, které Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 obsahuje alespoň náznakem.

### Hledisko: Energie

**EN5:** Energie ušetřená díky úsporám a zvýšené energetické efektivnosti.

**EN6:** Iniciativy zaměřené na zajištění produktů a služeb s využitím energeticky efektivních a obnovitelných zdrojů. Snížení energetické náročnosti díky těmto iniciativám.

**EN7:** Iniciativy zaměřené na snižování nepřímé spotřeby energií a dosažená snížení.

Energii a snižování její spotřeby se věnuje ve Zprávě o společenské odpovědnosti 2010 kapitola „Snižujeme spotřebu energie a úroveň emisí.“ Zpráva ovšem neuvádí konkrétní hodnoty spotřeby energie, pouze popisuje projekty směřující ke snižování

spotřeby energie a ke stále většímu využívání energie z vlastních obnovitelných zdrojů místo nakupované energie. Do budoucna slibují v rámci celé skupiny SABMiller snížit spotřebu energie o 50%.

#### **Hledisko: Voda**

Spotřeby vody se ve Zprávě Plzeňského Prazdroje týká kapitola s názvem „Snižujeme spotřebu vody.“ Podle této kapitoly se Plzeňský Prazdroj důsledně věnuje šetrnému nakládání s vodními zdroji i odpadními vodami a uvádí závazek, který převzal od skupiny SABMiller, že sníží měrnou spotřebu vody potřebnou k výrobě jednoho hl piva ze současných 5hl na 3,5hl vody. Konkrétní hodnoty spotřeby vody a zdroje, ze kterých je čerpána, opět nejsou podrobně rozepsány.

#### **Hledisko: Biodiverzita**

Tento indikátor Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 vůbec neobsahuje.

#### **Hledisko: Emise, odpadní vody a odpady**

**EN16:** Celkové přímé a nepřímé emise skleníkových plynů – podle hmotnosti.

**EN18:** Iniciativy zaměřené na snižování emisí skleníkových plynů a skutečně dosažená snížení

Zpráva opět neuvádí konkrétní čísla týkající se vypouštěných emisí, pouze upozorňuje na činnosti, které v této oblasti provádí, příkladem je to snaha o dopravování svých výrobků po železnici místo kamionové dopravy nebo optimalizaci dodavatelů, ve smyslu výběru dodavatelů z nejbližšího okolí.

**EN21:** Celkové množství vypouštěných odpadních vod – podle kvality a místa vypouštění.

Celkové množství vypouštěných odpadních vod není ve zprávě vyčísleno. Zpráva opět popisuje projekty týkající se odpadních vod. Za zmínku stojí provedený mezinárodní audit

prověřující spotřebu vody. Z jeho závěrů vyplynuly některé oblasti pro zlepšení. Nakládání s odpadními vodami se pivovarnické společnosti daří, což je možné doložit tvrzením ze samotné zprávy: „Naše zkušenosti a vysoký standard nakládání s odpadními vodami byly využity v sesterském pivovaru SABMiller v maďarském Dreheru, kde technoložka Plzeňského Prazdroje předávala naše know-how.“<sup>44</sup>

**EN22:** Celková hmotnost odpadů podle druhů a podle způsobu likvidace.

Celková hmotnost vyprodukovaných odpadů byla, jak uvádí Zpráva, 169 190 tun a téměř 100% bylo druhotně využito. Nebezpečný odpad a odpady ukládané na skládku tvoří 0,3% celkového množství odpadů. Tyto informace je možné vyčíst na straně 27 v kapitole „Směřujeme k provozu s nulovým odpadem.“

#### **Hledisko: Produkty a služby**

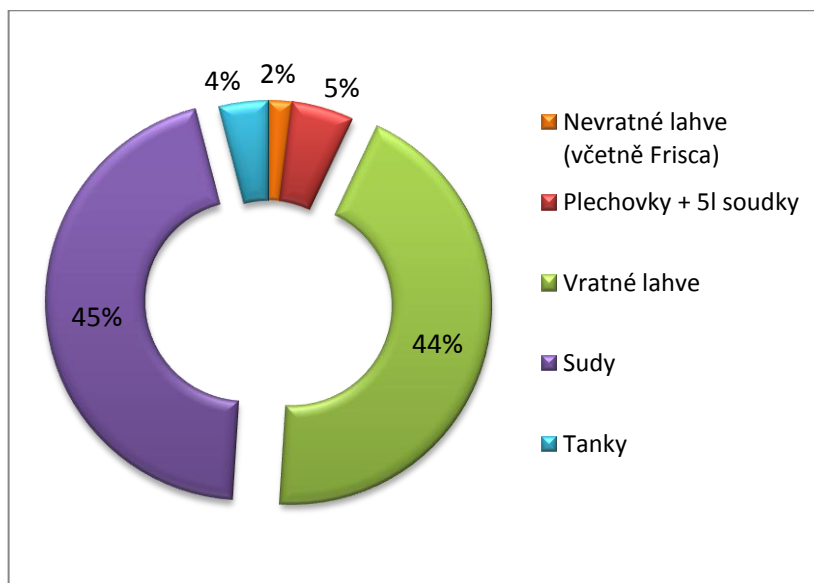
**EN27:** Procento prodaných výrobků a jejich obalových materiálů, které byly navraceny zpět výrobci za účelem recyklace a dalšího zpracování – podle kategorií.

Ve Zprávě se tomuto tématu věnuje kapitola „Používáme vratný a recyklovatelný obalový materiál.“ Jak je možno z grafu vyčíst, společnost používá pouze 2% nevratných obalových materiálů pro své produkty.

---

<sup>44</sup> <http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf> str.21

**Obr. 7** Rozdělení obalů podle typu<sup>45</sup>



#### **Hledisko: Doprava**

**EN29:** Významné ekologické dopady přepravy produktů a jiného zboží a materiálů používaných v provozní činnosti reportující organizace a dopady přepravy zaměstnanců.

Konkrétní informace o dopadech přepravy produktů, zboží a materiálů nejsou ve zprávě uveřejněny. Zpráva informuje o snaze společnosti převádět kamionovou dopravu v co největší míře na železniční dopravu především v oblasti produktů. V rovině materiálu se pak snaží co nejvíce zkrátit nutné dopravní trasy tím, že vybírá dodavatele z nejbližšího okolí.

#### **Shrnutí oblasti životní prostředí/ekologie**

Této oblasti se Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 věnuje poměrně hodně. Je to největší část celého dokumentu. Ovšem vzhledem ke GRI směrnicím je tento report nedostatečný. Většinou nejsou uvedeny konkrétní absolutní či relativní hodnoty daného indikátoru a nejsou zde zmiňovány všechny oblasti, které směrnice požaduje. Není zde

<sup>45</sup><http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>



například uvedeno hledisko „Materiál“, konkrétní informace o nakládání s vodou, není zmíněno hledisko „Biodiverzita“ ani „Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí.“

## **SPOLEČENSKÉ UKAZATELE**

### **• PRACOVNĚ PRÁVNÍ VZTAHY A DŮSTOJNÉ PRACOVNÍ PODMÍNKY**

Toto téma není ve Zprávě o společenské zodpovědnosti 2010 vůbec rozpracováno. Zpráva zmiňuje pouze celkový počet zaměstnanců ve všech svých pobočkách dohromady. Malá zmínka se týká školení zaměstnanců a to pouze v tomto znění: „Většina zaměstnanců absolvuje každoročně školení týkající se problematiky etického jednání.“

### **• LIDSKÁ PRÁVA**

**HR1:** Percentuální podíl a celkový počet významných investičních dohod, které obsahují ustanovení o ochraně lidských práv, nebo k nim bylo provedeno šetření o problematice respektování lidských práv.

O podobných dohodách se zpráva o společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje vůbec nezmiňuje.

**HR2:** Percentuální podíl významných dodavatelů a smluvních stran, u kterých bylo provedeno šetření v problematice respektování lidských práv – s uvedením případných opatření.

Ani v tomto případě zpráva Plzeňského Prazdroje takovýto údaj vůbec nezmiňuje.

**HR3:** Celkový počet hodin zaměstnaneckých školení o zásadách a postupech týkajících se jednotlivých aspektů ochrany lidských práv ve vztahu k činnosti dané organizace. Uveďte procentuální podíl proškolených zaměstnanců.

Konkrétní počet hodin uskutečněných školení není ve zprávě zveřejněn. Zpráva v kapitole „Respektujeme lidská práva“ uvádí, že většina zaměstnanců absolvuje každoročně školení

týkající se problematiky etického jednání. Zda je do tohoto školení zahrnut i problém lidských práv ovšem není jasné. Více informací o školení o lidských právech ve zprávě není uveřejněno.

**HR4:** Celkový počet případů diskriminace. Uvedte přijatá opatření.

Počet případů diskriminace ze zprávy vyčíst nelze, je zde pouze zmínka o tom, že anonymní telefonní linka nepřijala ze strany zaměstnanců žádný podnět na porušování zásad lidsko-právních a etických principů.

**HR5:** Provozy, u nichž by mohla být vážně ohrožena svoboda shromažďování nebo kolektivního vyjednávání. Uvedte opatření na podporu těchto práv.

O této problematice zpráva Plzeňského Prazdroje nepojednává. Je pouze nastíněno, že kolektivní vyjednávání probíhá, čemuž nasvědčuje zmínka a dohodě mezi odborovými organizacemi a managementem o navýšení platů do příštího roku.

**HR6:** Provozy, u nichž bylo zjištěno značné riziko dětské práce. Uvedte opatření, která mají přispět k eliminaci dětské práce.

Zpráva se dětskou prací vůbec nezabývá, částečně je to dáno tím, že v České republice jsou jasně stanoveny zákony, které dětskou práci zakazují a přesně vymezují postupy při zaměstnávání mladistvých dělníků, tudíž v této zemi se s problémem dětské práce téměř nesetkáváme.

**HR7:** Provozy, u nichž bylo zjištěno značné riziko nucené nebo povinné práce. Uvedte opatření, která mají přispět k eliminaci nucené nebo povinné práce.

Ani tímto problémem se Zpráva o společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje nezabývá.

**HR8:** Percentuální podíl bezpečnostních pracovníků, kteří byli školeni o zásadách a postupech organizace pro otázky lidských práv relevantních pro její provoz.

Zpráva informuje o třech ombudsmanech, kteří jsou voleni samotnými zaměstnanci, a to na tři roky. Na tyto ombudsmany se můžou zaměstnanci obrátit v případech etických problémů a dilemat.

**HR9:** Celkový počet případů porušení práv původních obyvatel. Uvedte případná přijatá opatření.

Zpráva o tomto problému neinformuje. Vzhledem k umístění poboček Plzeňského Prazdroje by podobný problém neměl ani nastat.

### **Shrnutí oblasti Lidská Práva**

Vzhledem k lokalizaci společnosti Plzeňský Prazdroj a jejích poboček, by většina z problémů, které řeší GRI standardy, neměla nastat. S dětskou nebo nucenou prací se v ČR již nesetkáváme, původní obyvatelé ve smyslu domorodých obyvatel zde také neexistují. Jediným vážným problémem, který by se mohl vyskytnout, je diskriminace, ovšem o této otázce se ve zprávě Plzeňského Prazdroje nepojednává.

## **• SPOLEČNOST**

### **Hledisko: Komunita**

**SO1:** Povaha, rozsah a efektivita veškerých programů a postupů vyhodnocujících a kontrolujících dopady provozů organizace na místní komunity.

Zpráva se detailně věnuje programům, které připravuje pro místní komunity. Velmi podrobně popisuje program Prazdroj Lidem, ve kterém rozdělil mezi 25 projektů finanční částku ve výši 5,5 mil. Kč.

Dalším dopadem na místní komunitu, obzvláště v Plzeňském kraji, je fakt, že Plzeňský Prazdroj je významným zaměstnavatelem. Opakovaně byl vyhlášen nejlepším zaměstnavatelem regionu.

### **Hledisko: Korupce**

Zpráva Plzeňského Prazdroje se korupcí vůbec nezaobírá.

### **Hledisko: Veřejná politika**

Ve Zprávě není zmíněno jednání společnosti ve spojitosti s veřejnou politikou. Společnost nezveřejňuje žádné své činnosti, které by se týkaly lobbování nebo finančních příspěvků politickým stranám.

### **Hledisko: Protikonkurenční chování**

### **Hledisko: Dodržování zákonných norem**

Ani o jednom z těchto témat není ve zprávě pojednáváno. Ve zprávě se nezmiňují ani o právních zákrocích v případě protikonkurenčního chování a monopolních praktik, jak popisuje indikátor SO7, ani o peněžních hodnotách pokut a nepeněžních sankcí za nedodržení zákonů a předpisů, jak doporučuje ukazatel SO8. Pravděpodobně s těmito problémy společnost Plzeňský Prazdroj nemá potíže.

## **• ODPOVĚDNOST ZA PRODUKTY**

Společnost Plzeňský Prazdroj si uvědomuje dopady svých výrobků na zákazníky. Jak sama píše ve své Zprávě: „ ... jsme si vědomi toho, že pivo zpřijemňuje život naprosté většině našich zákazníků, kteří pijí zodpovědně. Jsme si nicméně vědomi škodlivých dopadů nezodpovědné konzumace alkoholu na jednotlivce i celou společnost.“<sup>46</sup> Společnost zpracovala několik projektů týkajících se zodpovědné konzumace alkoholu. Je to například služba Promile INFO, která spotřebitelům umožňuje zjistit aktuální hladinu alkoholu v krvi a čas, za který klesne na nulu. Dalším počinem Plzeňského Prazdroje je projekt Společně za omezení řízení pod vlivem alkoholu a Birell – zůstaň ve hře.

---

<sup>46</sup> <http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf> str.14

## **Hledisko: Marketingová komunikace**

**PR6:** Programy pro dodržování zákonů, norem a dobrovolně přijatých kodexů týkajících se marketingových sdělení včetně reklamy, propagace a sponzorství.

Jak uvádí zpráva, komunikace se v roce 2010 řídila interními pravidly a byla hodnocena interní Komisí pro odpovědnost. Komise nezaznamenala v průběhu roku žádnou stížnost na komerční komunikaci Plzeňského Prazdroje ze strany spotřebitelů. Společnost dodržuje ustanovení Etického kodexu Rady pro reklamu a Stanoviska a etický kodex Iniciativy zodpovědných pivovarů. Dále byla komunikace se spotřebiteli posílena umístováním odpovědnostní zprávy [napivosrozumem.cz](http://napivosrozumem.cz), jak je možné ze zprávy vyčíst v kapitole „Podporujeme odpovědnou konzumaci alkoholu.“

Další ukazatele z oblasti Odpovědnost za produkty nejsou ve zprávě rozpracovány.

## 4. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. vypovídá o aktivní politice v oblasti životního prostředí, firemní filantropie, odpovědnosti za výrobky a budování vztahů s místními komunitami. Tyto informace jsou podány přehlednou, pro čtenáře velmi příjemnou formou, avšak podle Pokynů pro Sustainability Reporting jsou zveřejněné informace naprosto nedostačující. Společnost ve své Zprávě neuvádí téměř žádné konkrétní hodnoty ukazatelů, pouze upozorňuje na pokles nebo růst procentuálních hodnot ukazatelů. Zcela ve zprávě chybí ekonomické ukazatele, dále není vůbec zmíněno hledisko Pracovní postupy a důstojné pracovní podmínky stejně jako Ukazatele dodržování lidských práv a Ukazatele společenských vlivů. Dále ve zprávě není dostatečně propracována vize podniku s rozdělením na krátkodobou, střednědobé cíle a dlouhodobé vyhlídky. Toto téma je pouze naznačeno ve formě: „Co bychom si představovali do budoucna.“

Pokud bude chtít společnost Plzeňský Prazdroj, a.s. v budoucnu sestavit svou Zprávu o společenské odpovědnosti podle standardů GRI, musí začít zcela od začátku, jelikož je patrné, že Zpráva a informace v ní uvedené nebyly vůbec sestavovány podle těchto směrnic. Pro sestavení zprávy podle GRI standardů tedy doporučuji:

- kromě pozitivních činností podniku popisovat také negativní činnosti a události,
- rozhodnout, které organizační jednotky a jejich výsledky budou do zprávy zahrnuty a výsledky uvést v širším kontextu,
- zveřejňovat čísla v absolutních i relativních hodnotách, což zajistí porovnatelnost dat s jinými společnostmi a pro stakeholdery zjednoduší pohled na společnost,
- držet se struktury dané předpisy GRI,
- vyvarovat se neúplnosti,
- reportovat přesné a detailní informace,
- věnovat mnohem více prostoru ve zprávě svým zaměstnancům a ekonomickým údajům.

**Tab. 7** Přehled obsahu Zprávy o společenské odpovědnosti 2010 v porovnání s GRI standardy.<sup>47</sup>

Pokyny pro Sustainability Reporting				Zpráva o společenské odpovědnosti 2010
1	Stanovení obsahu, kvality a limitů/hranic zprávy			Nelze posoudit
2	Běžně publikované informace	Strategie a analýza	1.	
			1.1	Str. 6
			1.2	Zcela chybí.
		Profil organizace	2.	
			2.1	Str. 1
			2.2	Str. 9
			2.3	Str. 9 Není dostatečně popsána struktura společnosti.
			2.4	Nepřehledně popsáno.
			2.5	Str. 6, 9
			2.6	Str. 44
			2.7	Str. 6, 9 Je popsán pouze počet trhů, nikoliv, které konkrétní to jsou.
			2.8	Str. 6, 9 Chybí velikost čistých prodejů a celková kapitalizace.
			2.9	Zcela chybí.
			2.10	Str. 9
		Parametry zprávy	3.	
			3.1	Str. 9

<sup>47</sup> Zpracováno autorkou

2	Běžně publikované informace		3.2	Konkrétní datum není uvedeno, ale je uvedena periodicita vydávání zprávy.
			3.3	Str. 9
			3.4	Str. 44
			3.5	Nelze posoudit.
			3.6	Nelze posoudit.
			3.7	Nelze posoudit.
			3.8	Nelze posoudit.
			3.9	Nelze posoudit.
			3.10	Nelze posoudit.
			3.11	Nelze posoudit.
			3.12	Nelze posoudit.
			3.13	Str. 42 V rámci GRI nelze posoudit.
		Struktura řízení, závazky k externím iniciativám a zapojení	4.	
			4.1 - 4.12	Zcela chybí.
			4.13	V průběhu celé zprávy.
			4.14	Zcela chybí.
			4.15	Zcela chybí.
			4.16	Zcela chybí.
			4.17	Zcela chybí.
		<u>Manažerský přístup a výkonnostní ukazatele/indikátory</u>	5.	
		Ekonomika	EC1	Str. 6, 10 Nepřehledně popsáno.
			EC2	Zcela chybí.
			EC3	Zcela chybí.
			EC4	Zcela chybí.
			EC5	Zcela chybí.
			EC6	Str. 22 (Pouze drobná zmínka)
			EC7	Zcela chybí.



2	Běžně publikované informace	Životní prostředí/Ekologie	EC8	Zcela chybí.
			EC9	Zcela chybí.
			EN1	Zcela chybí.
			EN2	Zcela chybí.
			EN3	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN4	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN5	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN6	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN7	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN8 - EN15	Zcela chybí.
			EN16	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN17	Zcela chybí.
			EN18	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN19	Zcela chybí.
			EN20	Zcela chybí.
			EN21	Str. 20 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN22	Str. 20 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN23	Zcela chybí.
			EN24	Zcela chybí.
			EN25	Zcela chybí.
			EN26	Zcela chybí.
			EN27	Str. 24 Velmi nedostatečně popsáno.

2	<b>Běžně publikované informace</b>		EN28	Zcela chybí.
			EN29	Str. 22 - 23 Velmi nedostatečně popsáno.
			EN30	Zcela chybí.
		<b>Pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky</b>	LA1	Str. 9. Chybí rozdělení podle typu pracovního poměru, pracovních smluv a regionů.
			LA2 - LA14	Zcela chybí.
		<b>Lidská práva</b>	HR1 - HR9	Zcela chybí.
		<b>Společnost</b>	SO1	Str. 32 - 35 Nedostatečně popsáno.
			SO2 - SO8	Zcela chybí.
		<b>Odpovědnost za produkty</b>	PR1 - PR5	Zcela chybí.
			PR6	Str. 14 - 17 Nedostatečně popsáno.
			PR7 - PR9	Zcela chybí.

## 5. Závěr

Téma společenská odpovědnost firem je sice teoretiky i odborníky z velkých, obvykle nadnárodních firem popisováno dlouho, ovšem veřejnost se s tímto pojmem setkává stále málo a málokterý občan, který není zaměstnancem firmy zabývající se CSR, o tomto pojmu někdy slyšel. V České republice, jak vyplývá z mnohých výzkumů, je toto téma málo známé i v podnikatelské sféře. Obecně je tento pojem více známý mezi velkými podniky než mezi malými a středními. Je ale důležité, aby si firmy uvědomovaly, že společenská odpovědnost pro ně není přítěží, ba naopak může být velkým přínosem.

V diplomové práci jsem se zaměřila na CSR společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s., především na jejich Zprávu o společenské odpovědnosti 2010. Tuto zprávu jsem porovnála se standardy GRI a vyvodila závěry a návrhy na zlepšení. Plzeňský Prazdroj se společenské odpovědnosti věnuje již dlouhá léta a jejich činnost v této oblasti nepojata velmi široce. Částečně je to také tím, že jsou součástí mezinárodní skupiny SABMiller, která své podniky do společensky odpovědného chování zapojuje po celém světě. Plzeňský Prazdroj přejal deset priorit, které SABMiller určil jako stěžejní a také se zapojil do jejich způsobu hodnocení. Z tohoto důvodu se společnost nesnaží koordinovat svou Zprávu o společenské odpovědnosti se standardy GRI.

Z výsledků mého pozorování a porovnávání vyplývá, že oproti GRI standardům je zpráva zpracována naprosto v jiném duchu a naprosto jiným způsobem, ovšem nelze jí vyčítat nepřehlednost nebo zmatečnost. Zpráva je zpracována pro běžného čtenáře velmi jasně a přehledně. Oproti GRI standardům neobsahuje takové množství informací a v takové kvalitě, jak standardy vyžadují. Většina informací ve Zprávě zcela chybí, jiné jsou zpracovány nedostatečně nebo neúplně. Zpráva vůbec nedodržuje strukturu podle GRI pokynů, informace jsou různě rozptýleny nebo nesprávně umístěny. Tyto skutečnosti komplikovaly realizovatelnost cíle, který jsem si stanovila. I přes tyto obtíže jsem se snažila vyjádřit ke každému bodu GRI pokynů.

Kladně hodnotím, že se zpráva věnuje opravdu jen tématům, která se týkají reportovaného období.

## Seznam použité literatury

### Knihy

1. CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 1999, vol. 38, no. 3, p. 268-295, překlad Blažek, Doležalová, Klapalová
2. DEMIRAG, I. *Corporate Social Responsibility, Accountability and Governance: Global Perspectives*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2005. 378 p. ISBN 1-874819-56-X.
3. FRANC, P.; NEZHYBA, J.; HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s. ISBN 80-86544-08-7.
4. KRYMLÁKOVÁ, H. a kol. *Etika a odpovědnost organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2009. 250 s. ISBN 978-80-248-2092-7.
5. PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5
6. PETŘÍKOVÁ, R. *Jakost a lidský faktor*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2008. 104 s. ISBN 978-80-248-1735-4.
7. PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. vyd. Ostrava: Dům techniky, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
8. PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem: zahraniční zkušenosti*. In *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008. ISBN 978-80-245-1408-6.
9. PRSKAVCOVÁ, M.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŘEHOŘOVÁ, P.; ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

### Elektronické publikace

10. GRI. Aplikační úrovně GRI [online]. 2000-2006, 4 s. [cit. 2010-28-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/BBBDEFDB-096D-492C-BDD6-D0BDCECF629F/2365/G3\\_AL\\_application\\_levels\\_rev4\\_ceskynalito1.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/BBBDEFDB-096D-492C-BDD6-D0BDCECF629F/2365/G3_AL_application_levels_rev4_ceskynalito1.pdf)>.

11. GRI. Pokyny pro Sustainability Reporting [online]. 2000-2006, 47 s. [cit. 2010-02-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3\\_Guidelines\\_nalitytextcesky.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/A492A397-3933-4E7E-895E-9C4B48C4FD44/0/G3_Guidelines_nalitytextcesky.pdf)>.
12. KOLEKTIV AUTORŮ. Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky [online]. 2008, s. 17 [cit. 2010-18-06]. Dostupný z WWW: <[www.blf.cz](http://www.blf.cz)>.
13. PUTNOVÁ, A. Etika podnikání ve společnosti 2009 [online]. [cit. 2010-12-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.rotary.cz/blob.php/11+Etika+a+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+firem\\_Doc\\_+Putnov%C3%A1.pdf?story\\_soubor\\_y=209](http://www.rotary.cz/blob.php/11+Etika+a+spole%C4%8Densk%C3%A1+odpov%C4%9Bdnost+firem_Doc_+Putnov%C3%A1.pdf?story_soubor_y=209)>.
14. TRNKOVÁ, J. Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem [online]. 2006, s. 4 [cit. 2010-11-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.blf.cz/publikace.htm>>.
15. TRNKOVÁ, J. Společenská odpovědnost firem, kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR [online]. 1. vyd. Praha: Business Leaders Forum, 2004, Dostupný z WWW: <[www.blf.cz/publikace.htm](http://www.blf.cz/publikace.htm)>.
16. Zpráva o společenské odpovědnosti 2010 [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.prazdroj.cz/userdata/download/zprava-o-spolecenske-odpovednosti-2010.pdf>>

#### Internetové stránky

URL: <<http://www.prazdroj.cz>>

URL: <<http://www.sabmiller.com>>

URL: <<http://www.blf.cz>>

URL: <<http://www.csr-online.cz>>

URL: <<http://www.csreurope.org>>

URL: <<http://www.globalreporting.org>>

URL: <<http://www.sof.cz>>

## Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	International Labour Organization
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
Plc	Public Limited Company
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SAM	The Sustainability Assessment Matrix

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 7. 2010

.....  
Barbora Karásková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Panské Nové Dvory 3562, 738 01 Frýdek - Místek

## **Seznam příloh**

**Příloha 1** Loga značek společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s.

**Příloha 2** Zpráva o společenské odpovědnosti 2010

**Příloha 3** Pokyny pro Sustainability Reporting